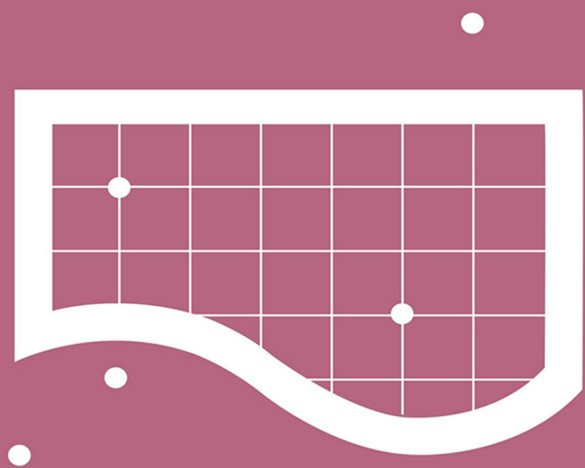
创造成功
经典系列
CREATING SUCCESS
全球累计销量逾100万册

Successful Time Management

高效能时间管理术

[第四版]

[英] 帕特里克·福赛思（Patrick Forsyth）著
陈小琴 译



掌握时间管理技能
让你从此卓尔不凡

中信出版集团

版权信息

书名:高效能时间管理术：第四版

作者:[英]帕特里克·福赛思

ISBN:9787508679815

中信出版集团制作发行

前言

对于知道如何欣赏和使用时间的人来说，一天是无限的。

——歌德

如果你很忙，那也很正常，毕竟现代职场充斥着无休止的最后期限和压力，每天的电子邮件像雪崩一样袭来。处理各种事情是每个人的必备技能。事实上，虽然本书是新版本，但其解决的却是老生常谈的问题。

毫无疑问，人们通过你做的事情及实现的结果来认识你。要做一个积极进取的人，你必须有成就、效率和效果。进行时间管理就是要提高工作的效率和有效性，从而更有可能实现你的目标结果。成功并不是偶然的，而是你让它发生的。你的工作模式也是如此：由你创造并由你决定好坏。在这里，我们探讨成功的必要基础。

良好有效的时间管理是一项核心技能，也是一项职业技能。它既能让我们胜任现在的工作，又能拓宽我们的职业前景。掌握这项技能可以让你在工作和事业上以自己希望的方式实现目标，同时使你优于那些与你能力相当但缺乏自律的人。从任何意义上讲，时间管理都不是一个可有可无的选择。有效的时间管理不仅是“好”或“有用”那么简单，它对于你的工作和事业上的成功也是不可或缺的。

做出改变

时间管理的总体原则很简单。有人说，应该做重要的事情，忽略不重要的；紧急的事情之所以重要是由于其一开始就没有得到解决。的确如此，但简单的描述并不能使细节问题的解决更容易。如果要把良好时间管理的一些要素付诸实践，就需要应用和承诺。养成习惯一切就会变得更容易。接下来还需要很好的条理性。这不是类似火箭技术研究的科学，实际上需要做的大部分都是常识。但保证每一个细节都正确非常重要，我们没有魔法公式，要考虑的因素很多。这本书回顾了关键的方法，并提出了一整套技巧可以让你变得更有效率。它的设计很实用目标，并让实施过程易于管理。

审查工作过程是改善时间使用情况的第一步。你可以做出改变，而且你会喜欢这种改变。如果你更有效率地工作（而不是工作更长时间或更勤奋），那么你会实现更多目标，也会发现工作压力更小，满意度更高。

你应当花一段时间（尽管一本关于时间管理的好书肯定很短，比如这本）阅读本书。你可以将此当作一项投资，尽管现在需要花费一点时间，但以后每天你都可以节省大量的时间。如果你可以抽出一些额外的时间，那么这再次表明你非常明智。

关于新版的说明

我原本想我会忙得没有时间写这本书，也没有时间修订这个新版本，但我做到了，而且我也愿意去做。我们都很忙，但做任何事情都需要条理。时间管理是一个永恒的话题，有效的做法可以提高几乎任何高管或经理的绩效与成功率，无论他们身处什么企业、什么级别。

本版的主要内容与先前的版本仍然是相关的。事实上，有效的时间管理在当前的时代和经济条件下日益受到重视，而且一系列的变化使其影响会持续一段时间。

本书的内容与组织中的每个层级都有关系。我们强调一些因素以供管理者思考，实际上，有些看法能为管理者（其中或许就包括你的经理）的工作方式提出有价值的意见。

虽然电子通信已经改变了我们的生活，但无处不在的电子邮件也有不良的影响，它节省时间的同时也在浪费时间。本书提供了有效使用电子邮件的建议，这些建议还可以应用于其他影响生产率的互联网技术。这一新版本旨在提供最佳时间管理实践的实时更新。

任何作者都会认为他们写的内容是有用的。当然我对这个话题很有信心，实际上本书的销量比我出版的任何其他主题的书都大。考虑到主题的性质，毫不夸张地说，本书的一些想法可以改变你的生活，也能迅速改善个人和企业的表现，同时还能使你高效地完成更多的事情，更准确地集中于关键问题。好的方法可以对工作和事业产生积极的影响。

请继续阅读，不过首先要确保你已经关闭了容易分散注意力的电子设备。继续阅读，你不会有任何损失，除了那些不好的习惯。

第一章　时间：一种关键资源——机遇和困难

不管你做什么工作，无论是管理者还是执行人员，你都要利用各种资源。人力、资金和材料都很重要。对于某种特定的工作来说，其中一种资源可能占主导地位。然而，我们有一种共同的资源：时间。时间是个严厉的“工头”。如何在有限的时间内完成所有事情，是每个人都会面临的问题。对于有些人来说，这样的问题在某种程度上似乎永远存在；另一些人则觉得，好像总有事情阻碍工作按计划完成；更有少数人因为时间管理不当而始终处于混乱状态。

什么人需要考虑时间管理？答案是每个人，因为有效管理时间能给所有人带来潜在的益处。在任何一个组织里，总有许多因素致使恰当的时间管理举步维艰：层级结构、人力、截止日期、书面工作、电子邮件、计算机问题、会议及来自组织内外的压力和互动。这些因素的叠加使时间管理问题变得更为复杂。

本书旨在帮助人们解决时间管理问题。不论是（商业或其他）组织内部的管理人员还是执行人员，只要负责完成工作和取得成果，都适合阅读本书。如果你已经做过许多艰难的尝试来管理你的工作方式，那么采取其他一些方法可能会让你做得更好。如果你觉得自己有太多工作要做却只有太少可供支配的时间，总是在应付紧急情况而无法完成重要的工作，想改善这一切使之更有条理却不知从何入手，那么本书就非常适合你阅读。如果你的办公桌上文件已经堆积如山，你经常受到干扰，觉得在最后期限来临时不可能完成任务，你感到绝望甚至无法呼吸，那么本书绝对是为你而写的。

时间管理不是可选的，而是每个想要有效工作的人必须考虑的问题，无论是在正式场合还是非正式场合。实际上，从某种程度上来说，几乎每个人都在进行时间管理，区别在于做得好与坏以及效果如何。然而，可能你早就注意到，时间管理并不容易。即使那些以时间管理为工作内容的人，也不能保证做到100%正确。调查显示，大部分人可以通过反思习惯和注意时间管理原则来显著提高生产率。不过常见的情况是，遇到困难以后，人们往往难以坚持且会被旧习惯所左右。总有一种诱惑，让你对进行真正的改变失去信心，让你想要放弃甚至得过且过。从某种程度上来讲，这种诱惑往往非常强烈。

让时间为你所用

但是，这是一个正面的“但是”，你可以做出改变。这种改变不仅很有价值，而且能够对你的工作和事业产生积极的影响。毫无疑问，进行时间管理的效果相当大，而且各不相同，具体如下。

■影响你的效率、效果和生产率。这一点体现了时间管理的重要程度，因为它时时刻刻在影响你的工作。

■调节任何工作所带来的压力。

■创造更大的积极可见的效果。时间管理能够影响你在一个组织内的形象。良好的时间管理会使你从其他类似人才中脱颖而出，让你在职业上比其他人更容易获得成功。

因此，尽管需要花费一些时间，但是建立自己的个人时间管理系统至关重要。时间管理可被视为自我管理的同义词，它强调自律，而自律是通过习惯来巩固的。换句话说，好的一面是形成习惯之后进行时间管理就会越来越容易，良好的习惯可以使你有条不紊地规划和执行工作；另一个众所周知的事实是坏习惯很难改变。反思你的工作，你就会发现当务之急是改变坏习惯。

让时间管理为你所用需要两个关键因素：如何规划你的时间和如何实现具体细节。第一部分是实现时间管理的基础，将在本书前半部分进行讨论；第二部分包括许多可操作的因素、实践、方法和诀窍，这些都可以单独、积极地影响你的工作方式。这些因素有可能极其简单。比如说，明显频繁地查看手表可能会使来访者感觉不受欢迎，如果此时你还神色忧虑，那么来访者的不良感受会更加严重。但有时候这些因素也会很复杂。设置清晰的文件系统可以节省时间，确保你可以快速、准确地找到文件。

有些因素可能看起来是彻头彻尾的投机取巧。比如说，使眼色让你的秘书打断会议，并提出由于不得已的新情况你要缩短会议或立刻离开。此外，这里有个累积效应。你采取或适应的技巧越多，你的时间越有效率。每个人在职业生涯中都可以积累或练习这样的技巧。因此，除非你已经能够高效利用时间，否则反思你的工作是否处于最优总是值得的。事实上，有规律的反思会对你的工作和生活有所助益，而且会成为一个好习惯。

个人方法

由于时间管理受许多因素的影响，其运行方式会根据特定工种及特定个人而有所不同。这里讲的一些方法，可能会给你现有的工作习惯带来启发。有些方法对你而言是全新的；有些方法你可能听说过却从未有效利用过；其他的方法只能作为形成你自有方式的基础，需要根据你的工作环境进行个性化调整。在你拒绝任何方法之前，一定要考虑到这一点。

千万不要不假思索地拒绝，因为有些方法稍做调整后就有可能对你有所帮助。在时间管理这个领域，很小的因素都可能影响整体的生产效率。当然，有些方法可能根本不适合你。不论你怎么修改，它们都不会对你的工作方式产生有用的影响，那么这种方法就可以忽略。我们的目的是充分反思工作，并利用任何一种可能的方法来提升工作效率。重要的是你愿意去探索、选择、采用并试验，直到找到提升工作效率的行之有效的方法。记住，最重要的是你，而不是理论。不过任何可能的方法都应予以考虑，除非有负面影响，否则它们都将是你工作实践的一部分。良好的时间管理源于“千方百计”（leaving no stone unturned）。

生产率提高

时间是相对的，但其价值能与其他任何资源媲美。然而，它也十分容易被挥霍。为什么人们更愿意充分考虑合理利用金钱之类的其他资源，而不是时间呢？时间管理的困难程度和习惯的力量从某些方面解释了这个问题，不过我认为还有其他原因。

很久以前，彼得·库克（Peter Cook）绘制了关于核战争可能性的草图。他提出，雷达会提前4分钟预警，告知敌方导弹瞄准我们的方式。“你在4分钟内能做什么？”有人难以置信地提出疑问。彼得回答说，“有些人可以在4分钟内跑1英里（约合1.61千米）！”虽然4分钟对于逃离核武器的攻击范围远远不够，不过它告诉我们时间管理的一个重要原则：即使很短的一小段时间，也可以通过叠加和累积形成有价值的大段时间。

考虑一下，节省4分钟有没有必要？我们讨论的当然不是以上故事里面的跑1英里，那很容易令人觉得节约4分钟确实不值得。不过，如果通过提高效率使日常的小任务每天节省4分钟，那么1年节省的时间将超过14个小时！这接近于两个工作日的时间，可以给你更多的机会停下来思考。如果额外多出来两个工作日的时间，你将做什么呢？不可否认这个时间非常有用，大多数人每天都有很多工作要做，额外的两天无疑可以帮他们清减工作清单。这个设想仅仅是提高小任务的效率，只要避免浪费4分钟，就能给你带来这么多好处。因此，时间管理可能被忽略的另一个重要原因就是，人们觉得对小段时间的节省无关紧要。我们往往不知道这里或那里节省下来的5分钟的小段时间到底有多重要，只想要一个小时甚至一天不被打扰的整段时间。然而，整段时间往往是小段时间的总和。

如果这一事实被充分意识到，并据此安排时间和工作，那么我们将会节约相当可观的时间。这种提高不需要任何成本，相比之下，其他一些提升效率的方法都有成本支出。如果你需要新型仪器、更多预算或额外人员，那么在许多组织中，即便有充足的理由却仍可能被否决。然而，时间则是你自己能够掌握和利用的。只要有进行高效时间管理的意愿，你就可以行动起来，进行改变。

由推测到积累

在我们开始个人行动的讨论之前，还有一点必须要说明。你会发现，节省时间或更好地利用时间的方法都需要投资——它是一种时间投资。这似乎是一个悖论，不得不花时间去节省时间。这很有可能再次成为行动的障碍。然而，原则是清晰的：在“时间方程”中，要让时间可控，必须把它当作一个投入因素。有很多方法可以确保时间得到最佳的利用，一些只需要花费一点时间，另一些则需要花费很多时间来建立特定的工作习惯。

举个之后我们也会讨论到的例子，当关系到授权时，通常人们都会认为“我自己做更快”。当你有这个想法时，在短期内你都会认为自己的观点是非常正确的。你自己做确实更快。但要注意，因为这可能只在某些情况下是正确的。比如有人打电话让你提供某些信息，假设你要查找资料，撰写简要说明并将其发送给另一个人只需花费你三四分钟。

进一步假设，不是你自己来做这件事，而是让你团队中的一个成员来做。向他解释和布置这项任务需要花费你们各自10～15分钟时间。这种情况下，确实你自己做更快些。然而，如果这是一项常规的工作，那么事实并不如此。假如一项工作每周发生10次，那么你只需要给其他人解释1次，而且花费的时间将会得到回报，此后你每周都会节省大量时间，实际上每次遇到类似的请求都可以节约时间。所以，花费时间给别人做解释的确是值得的。这里的“时间方程”中，花费的时间使节省的时间产生了正向结果。通常情况下，不论是简单的事例还是几个小时甚至是几天的复杂任务，起初花费时间重组系统和流程，后期会成效显著。

那么，为什么采取这种行动非常困难？为什么很多人都说他们自己做更快？一些原因可能是事关对授权的态度（对于第二个问题往往是这一原因）；除此之外，很大程度上是因为习惯和缺乏思考——可能是迫于当时的压力。我们认为停下来思考另一种解决方案很有必要，然而事实是，我们的思考和总结并不深入，这导致我们依然过分沉湎琐事，无法真正节约时间。这的确值得深思。只有下定决心不陷入时间陷阱，才能真正节约时间。

无论你承认与否，只要具备正确的意图和动机，任何人都可以提高他们的时间利用率，而且效果还相当显著。然而毫无疑问，事情并非到此为止。要真正提高效率，并不能仅仅依靠反思时间管理或采用一两种方法。反思只是一个开始，必须要依靠正确的方式才能持续提高效率。最好的时间管理者不仅会使良好的习惯像自动巡航系统一样自动运行，也认为时间管理是一个永恒微调的领域。任何与时间维度有关的事都属于他们的考虑范

畴，且成为他们选择工作方法的先决条件。他们不断努力精进——不断改变他们的工作方式，最终达到理想效果。这种微调也会成为一种习惯。

完美的时间

本章最后要介绍的是“完美的时间”。用古老的谚语“千万不要让尽善尽美与优秀为敌”来形容时间管理，是完全恰当的。不管如何管理时间，你都不能称之为完美。你依然能够找到新的改进点，因为未来可能还会有时间被浪费，甚至在某个关键时刻再次被打断。记住墨菲定律：如果你认为一件事情会变坏，那它确实会。今后也许你还会说“如果我有更多的时间……”。实际上，许多工作都有创造性的一面。你被雇用来实现目标、创新、审查和改变工作，诸如此类都是动态的过程，它们有时候甚至无法保持5分钟不变。在这种环境下，永远都有新事情要做，你永远无法到达你的事务清单的底端。你应该忧虑的不是有太多事情要做，而是没有足够的时间去做。

对于工作，虽然不可能做到完美，但却可以改善。每一次节省时间，每一次生产率的提高，无论是大还是小，都会提高效率，从而形成你的工作风格。任何工作都可以改善，用更好、更有效的方法来完成。这意味着你必须积极地改善工作习惯，找到最佳且真正有效的工作方式。在这个过程中，要使用时间管理的原则，同时采取正确的态度。充分做到这一点可以给你和你的组织带来好处，而且有些好处是立竿见影的。

我们需要注意的是，企业文化正在变得越来越积极，更专注于有效率的工作时长。不管是否乐意，越来越多的人花费了更多的时间在工作上。然而，诸多证据表明，额外的工作时长并没有转化为更高的生产率，压力和疲劳还会降低效率。

个人想挑战这种文化很难，但并不是不可能。有效的时间管理理念会在“工作日”的某些范畴内发挥作用，而且对于每个人都会有所不同。仅仅多花几个小时思考的效果是有限的，我们的目的是通过合理的工作分配来改变习惯和提高效率。如果你这样做并且达到了目的，那么“花更多时间”的压力可能会减轻。如果你是管理人员并且要创立这方面的企业文化，那么这一方面值得深入思考。［如果你对于这方面不擅长，可以参考我的书籍《如何激励员工》（*How to Motivate People*）。］

＜＜＜要点总结＞＞＞

■培养正确的态度。

■意识到有效的时间管理能够提高生产率。

■认识到良好的习惯能够让工作顺其自然地完成，下决心培养良好的习惯

（尽管起初会很困难）。

第二章　迈向高效时间管理的第一步

许多活动都是整体大于部分的总和。比如，用燃烧的火把进行杂技表演就需要更好地协同手部的特定动作。表演时要避免火焰在地毯上烧灼出小孔，表演好坏也取决于总体协调和精力集中，并保证每个分解动作完全正确。时间管理与此类似。单个技术、想法和技巧会使你朝着有效和高效的工作方式更进一步，但只有广泛全面地应用系统性的方法才能引导你持续实践，从而确保持续的有效性。除非端正态度，否则时间管理将很有可能由最初对技巧的三分钟热度，转变成后来的浅尝辄止。

所以，时间管理不仅要保持文件清晰、办公桌整洁，而且是一种完整的工作方式，是你工作上各种行动的基础。正因为如此，我们下一步要对影响整个工作和任务范围的全面因素进行审查。从逻辑上看，这一审查过程应从评估你现在如何工作开始，以此为基础来考虑需要采取的行动和未来可能出现的变化。

你的工作组合

无论从事何种工作，无论你是管理者还是执行者，也不管你所供职的组织类型和你所涉及的职能领域，毫无疑问你都有许多不同的事情要做，也许是太多事情要做。这些事情在类型和复杂程度上都有所不同，并且涉及不同的时间表。它们涵盖了1001项内容，包括起草信件或报告、计划整个组织迁移到新办公区域或推出新产品等。更重要的是，你可能有许多立刻要执行的重要事情，但它们的优先级可能会重叠甚至冲突。通常，工作就像前文提到的火把杂技表演，你的“触及范围”即你能立即执行的程度，这是你的有效性的一个重要方面。像杂技表演一样，如果超出可控范围，那危险就不只是一个火把掉落，而是好几个。当你考虑如何有效管理这一切时，将所有的因素分类会对你有所帮助。毫无疑问，有许多方法可以做到这一点，但进行以下四类分析会使一切井然有序。

■规划 这是所有行动的先决条件。规划涉及许多任务：研究、调查、分析和测试等。这一领域还可能涉及协商和最终计划的传达。当然，规划也是决策的关键。

■实施 简单地说，实施就是执行所有事情，无论是无形的（其中关键的一项是做决定）还是有形的。具体任务分为以下两类。

第一，个别任务。这些任务相对独立，可以是主要的或次要的。例如，一项写作任务可能是两行电子邮件，也可能是20页报告。

第二，进展性任务。有些任务是一系列有密切联系的行动累积，从而实现总体结果。比如办公室搬家，将步骤可视化会比单纯描述更清楚，实际上流程图是管理这类活动卓有成效的方式之一。

以上两类任务，不论规模如何，都需要更好地连接规划活动。

■监控 检查是很有必要的，它可以确保事情以最好的方式完成并带来期望的结果。检查可能很简单，比如编辑报告的草稿或运行拼写检查器；检查也可能很复杂，比如财务控制系统。

■与人沟通交流 这显然与其他三类活动重叠，几乎每个人的工作都包含这一项。鲜见有人的工作是孤立且不接触他人的；对大多数人来说，向别人做简报或详细报告和通过会议或其他形式沟通，都是他们工作的重要部分，占据大部分工作时间。

目标和成果实现之间牢固的联系应当贯穿于以上四个类别。所有任务和行

动应侧重于总体目标。有效性最终是通过成果来衡量的。时间管理不能被视为只关心在可用时间内完成更多任务，尽管这是它的一部分职能；它必须有助于确保目标的实现。我们不能忘记，行为绝不能与成就混淆。记住这一点，我们就可以在当前的工作实践中进行专门研究了。

评估你当前的工作实践

你可能认为你了解自己的工作方式，也许你觉得一切都尽在自己掌握中——包括缺点和所有其他内容。但不要被此误导，而应仔细考虑哪些行为是在浪费时间。通常，进行任何改善之前，要先确认现状。这给出了一个衡量我们如何进步的标准。此外，这样的分析提供了应在何处进行最大程度改进的有价值的信息，所有这些都使得改进变得更有可能。在时间管理方面，这显然是正确的，更多地也许是因为这是一个容易自欺欺人的领域。如果我问你是否花费太多时间在会议上，你可能会同意。但是，你觉得自己会浪费时间做不必要的文书工作吗？你的社交活动是不是太多？你对时间的安排是否很糟糕？此类问题更有可能让我们变得警惕起来，这是可以理解的。毫无疑问，本质上来说你是有效的，但仍然有改进空间。事实上，只要还有提高的可能，多数人对于节省出来的时间都很重视，并将它们用于完成任务和承担责任。对于大多数人来说，确实如此。

除了表面的变化，你还需要了解你的工作实践和所承受的压力，以及目前的时间都花在哪里。复杂的工作会涉及许多行为。

＜＜＜练习＞＞＞

“你现在的时间花费在哪里”这部分内容是练习的基础。你可以一步一步观察你当前的做法如何叠加，或者想办法进行更具体的评估。然而，随着时间管理对于细节考察的推进，做练习时一定要谨记，诚实剖析你当前的行为。

你现在的时间花费在哪里

有两种方法来考虑这一点。

第一种方法是估计时间花费，如果必要，也可以大概猜测。运用百分比饼图（见图2-1）的形式来表示最为简单易行。图2-1左边的饼图将花费的时间简单地划分为不可避免的反应时间（reactive time，如现场销售查询）和任务所需的“可计划时间”（plannable15time），右图则表示如何衡量特定任务（列出一切工作相关类别）。

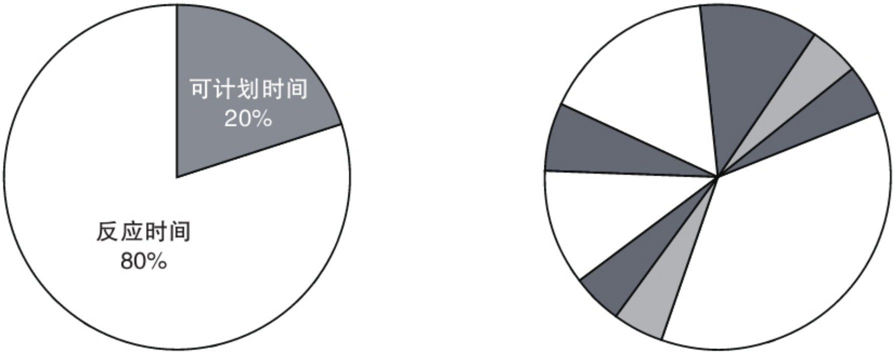


图2-1 安排有限的“可计划时间”

第二种方法是使用时间日志（见图2-2）来获得更准确的整体情况。时间日志逐一记录你在一天中做了什么，这个星期做了什么，如有更多时间你还可以做什么（注意，接下来的事情只需几秒钟，但必须谨慎对待）。

	开始 时间		花费时间 （分钟）	A　B　C　D	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

＊将这一栏与你所使用的任何优先级编码联系起来

总耗时（分钟）__________

图2-2 个人时间日志（示例）

很少有人能够保持时间日志没有“惊喜”，这种“惊喜”可能是在某些领域花

费的时间比你想象的更多，抑或是某些事情占用的时间比你想象的更少——通常发生的是前一种情况。因此，对有些明显的领域必须经常进行审查。

在这种审查的第二阶段，再次使用简单的饼图可以有效帮助你列出理想的时间细分项目。这会使你脑海里形成一幅清晰的概况图，它会告诉你工作进度。甚至可以说，这种概况图在你查阅饼图之前就应该在你脑海里了。

时间日志里的内容会告诉你如何朝着目标迈进，以及你所采取的行动是否具有积极的影响。如果将所有剩余的审查事项都与此信息一起查看，你可以更清楚地看到你能否采取行动进行改善，以及这些事项对你来说是否至关重要。了解这一切之后，我们接下来讲述时间管理的基础之一，这也许是实际工作中最重要的原则。

制订计划和执行计划

当然，任何时间管理方面的实际进程都需要计划。这一计划必须是书面的，并且必须对其进行定期审查和更新；对于大多数人来说，这意味着每日检查。重复一遍：进行时间管理必须制订书面计划并对其进行定期检查和更新。因此，这也被称为滚动计划（rolling plan）。它不仅会定期更新，而且可以告诉你在任何特定时刻的剩余工作量。如此一来，它应该准确和完整地显示当前的工作计划，并告诉你如何超越。当你展望未来时，你会非常清楚该做什么，例如什么时候应该准备和提交年度预算。其他领域则没有那么清晰，当然，事先根本不能预料到所有事情的清单。简单来说，这样的计划只是一系列要做的事情的清单。它可能包括：

■每日计划；

■每周计划；

■定期任务（每周、每月或每年）；

■下月计划（可能与计划图相关）。

计划的具体内容取决于你工作的时间跨度。重要的是它要发挥作用，清楚地列出不同的活动，且明确链接到你的日志和预约系统。如何安排这样的列表以及如何用它来改善你的工作效率很重要，但是系统的实际情况和定期审查提示的内容本身也很重要。这是创建时间管理学科的基本要素，它提供要从中选择的信息——要做什么、委派、推迟或忽略，及以什么顺序处理事情等。良好的时间管理不会消除这种决策的需要，但它有助于更容易、更快捷地做决定，而且做出的决定能够真正积极有效地帮助你完成更多的任务，并以最好的方式来实现你的目标。

虽然这起步的工作看似很艰苦，但请不要灰心。我不认为更新和监测你的滚动计划这一过程是一项艰巨的任务。计划会每天变化一点点，而且受你的工作模式的影响，但平均而言，更新和监测可能只需要几分钟。我的待办事项像杂技演员的球一样很多都被抛在半空中，因为我是一个很忙的人。回顾工作日志大概每天花费我5分钟，但重要的是，这可以防止更多的时间被浪费在无序的日常工作中。

处理不可控

这一点至关重要。有些人，也许大多数人的一天都是被动的。无法预测的

事情时不时会发生，有一部分可用时间总是以这种方式流逝了。这些事情并非不重要，往往恰好相反。例如，商业公司的销售或营销经理可能有来自客户的咨询，这些咨询非常重要且必须及时处理，但却会使其他任务难以安排。这种被动反应会给人一种错觉——对这种偶然事件是不可能进行有效计划的。事实则完全相反。如果你的日常工作确实包括这种随机活动，那么做出计划其实更为重要，因为固定的时间要用于完成与工作相关的事情，并且必须更充分地利用时间来最大限度地发挥其效力。

每个人都需要计划，清楚地了解将要做什么对每个人都有益处。如果你还没有计划，那么设置计划将需要一段时间，但这是值得去做的，并不需要花很长时间来保持更新。一旦计划到位，你就可以开发出适合你的系统，并跟上工作及职责随时间变化的节奏。

什么样的系统

到目前为止，我忽略了一个问题，即这个规划过程需要哪些书面工作。许多关于时间管理主题的书均与一些特定的专有时间管理系统密切相关，包括日记、文件、资料夹等。有些人甚至声称，提高时间利用率的唯一途径在于使用他们的特定系统。如果系统适合你，那么这可能是好的，但我建议在采用任何特定系统之前要小心谨慎。

我推荐的不是一个系统，实际上我自己没有使用任何特定的系统，这并不是说我不赞同它们。一个高度自律的人使用这样的系统是有效的，但有些使用同样系统的人可能完全没有任何自律可言，因此系统并不是灵丹妙药。许多系统是有限制条件的，也就是说它们只能以特定的方式使用，这可能不适合你及你的思考和工作方式。因此，如果你使用的系统及其元素不适合你，那么整个系统就是无效的。更好的方式是先弄清楚你需要什么，尝试问自己如下这些问题。

■我需要什么样的日志？

■注释需要多少篇幅？

■我的任务分组要包含哪些部分？

■什么文件需要永久归档？

当你已经考虑自己的需求和工作方式一段时间之后（了解工作如何运行之后，几乎可以肯定的是，流程会帮你做出改变），你可以检查想购买的系统，看看它是否能将你想做的事情正式化。因为这些系统可能很贵，所以最好在确定值得之后再投资。其实，许多人只不过是运用一份日志、一个笔记本或一个文件就能把他们自己管理得很好。如果结束时需要给出建议，我认为使用活页日记系统是许多人进行有效时间管理的良好基础（我使用一个桌面大小的记事本）。它有整洁灵活的系统格式，重要的是它包括你所需要的项目。毕竟，系统必须反映你的计划，以及你想要如何安排自己的时间。当然，如今另一个选择是使用电子系统，形式是屏幕而非纸张，但思考一样适用于做出最好的选择。

现实表明，没有一个系统能适合每个人。你选择的日志类型必须是基于需求的个人决定，其他必要内容将反映你的工作方式。你必须为自己做出决定；根据我的经验，一个灵活定制的系统才是最好的。

设定明确的目标

好的计划背后要有明确的目标。明确的目标确实很重要，目标不清晰可能会影响个人工作的每一个方面，而不仅仅是时间管理。

SMART目标

有关制定明确的目标的格言比比皆是，它们提供了可靠的建议。你确实需要明确的目标，它们不能只是模糊或普通的希望。有个被广泛引用的缩写词表明了所涉及的原则：目标应该符合SMART原则，即具体（specific）、可衡量（measurable）、可实现（achievable）、现实（realistic）和定时（timed）。举个例子将有助于说明这一点。在我常年进行培训的管理技能领域中，有一项是正式演讲所需的基本技能。顺便提一点，这方面的任何弱点都会浪费时间，往往会导致长时间甚至令人乏味的演讲。良好的演讲技巧能够节省时间。不过说到这里我跑题了。

很难定义关于这个主题的研讨会的目标，仅仅是“确保参与者进行更好的演讲”这样一句话并不清晰有效。演讲技巧课程的目标应该包括如下五个方面。

■具体 使参与者能够以适应受众的方式和风格进行未来的演讲，并增强所传递的信息效果。

■可衡量 换句话说，我们将如何知道目标已经实现了？最终，这种情况是由未来的演讲结果所决定的；但我们也可以认为，培训师或小组能够在课程结束进行练习时通过某些标准从一定程度上进行判断。

■可实现 目标可以实现吗？这种情况下的答案将取决于演讲技巧课程参与者的总体水平：如果参与者没有经验且演讲水平低，那么答案可能是不能实现；如果参与者有相当的资历和经验，而且在演讲方面有一些实践经历，那么在适当的时间和计划下，目标应该是可以实现的。

■现实 根据前述的后一种情况，如果时间不够，那么目标可能也难以现实。我们认为，他们都会有所改善，但不可能只是通过短短的一个课时就能实现。

■定时 在培训方面，这将反映在课程的时间安排上。它可能安排一个月完成，所以目标不能在此之前实现。还要考虑时间阶段：完成这个目标需要的课时是一天、两天还是其他天数？

为了有效地管理时间，需要做的大部分工作是如何处理冲突，以及对要优先处理的事项进行决策。但如果没有明确的目标作为参考，那么这些都是不可能实现的。

这不是一个有关目标设定的长篇论文，只是表明目标对企业生活中的一切来说很重要。公司良性运转需要明确的企业目标，管理结构的良性运转则基于每个员工清楚理解目标是什么，以及期望是什么。考虑你自己的位置。在这方面是否有任何不清楚的地方？目标是否使你在工作时遇到问题或冲突？如果你对第一个问题回答“是”，那么你可能对第二个问题也是同样的答案。请记住，除非你把明确的目标作为整体工作的一部分，否则你永远不会是一个好的时间管理者。如果你目标尚不清晰，那么你必须设法解决这个问题。

在这一点上，我们可以回顾一下当前的一些关键问题。如果你已经知道现在的时间如何安排及你该怎样处理事情，如果你有一个明确的与工作目标相关的（书面）计划，那么你可以开始行动，并且一切都有希望变得合理有效。提高生产率的因素有很多，其中有一些是基本方法，这些方法（最终的习惯）能够对你的工作实践产生相当大的持续影响。接下来的例子对于想要真正节省时间的管理者来说具有很大的价值。

超前思考

超前思考可视为“要是……”这种无效时间管理的反面例子。陷入危机后，人们经常发现如果时光能够倒流，那么解决这一危机就太容易了。“要是我早就这么做了……”，我们这样说是对思考混乱和浪费时间的过程的一种解读。诚然，尽管意外时有发生，但危机管理常常太普通，也太没必要了。在替代方案让人惊慌失措的情况下，应对危机当然可以节省时间。接下来的内容对应对危机提出了一些想法。

不要恐慌

无论当前的危机局势有何种原因和影响，规则必须是“永远不要把危机看作危机”。恐慌意味着缺乏当初看似不必要但确实应该是常规的管理流程；也许只是比平常更全面的措施，就可以解决危机。记住这个系统的方法（并在心理上形成运用这个方法的习惯），将它作为避免恐慌的第一意识，通常是有用的。盲目的、未经思考的行动很难精准地解决危机，并且可能导致更坏的影响、浪费更多的时间。接下来需要第二阶段的行动。规则如下：

■保持冷静，不要恐慌；

■思考（更重要的是，需要足够的时间进行冷静的思考）；

■考虑能够解决这种情况的全面的管理技能（这可能包括简单的策略，如授权一些简单的行动给他人，给你争取时间来解决更复杂的问题和提出更激进的解决方案，如回顾政策）；

■制订行动计划（对于比较复杂的事件，这点尤其重要）；

■考虑该持续的行动计划应如何控制（简单地创建一个机制来显示进度，让你知道危机何时过去）。

然后，考虑能够系统解决问题的措施，尽可能地考虑周全，因为你不能让时光倒流。最后，不仅要注意从中吸取教训（以免重复类似的灾难），而且要关注整个事件的积极反馈。

积极思考。在汉语语境中，“危机”包括两层意思：一是意味着“严重危险”；二是意味着“机会”。这将危机的含义解释得十分透彻。因此，凡事应一分为二来看，有利有弊。危机可能会带来压力，处理偶然事件是大多数工作的一部分，尽管不常发生但也许这更为重要。正如安东·契诃夫

（Anton Chekhov）所说，“白痴都能面对危机，真正让人崩溃的是日复一日的生活。”

如果事情被推迟或被误判了（这二者经常叠加），那么时间会被浪费在意欲在短时间内解决问题的仓促尝试中。这往往使任务的完成更加困难，加上随时要履行的日常职责，一切变得更加复杂。如果你有超前思考的习惯，如前文所述的系统将帮助你在任务开始时就看到真正需要准备的事情。

有人认为，“看到”自己脑海里未来工作和任务的模式是很困难的。要做到这一点，计划图或挂图将为你提供很有价值的帮助。它们会让你对所有活动有整体概念，当你浏览这类图表和翻阅活动日志时，时间跨度就会变得清晰明了。图表有各种形状和大小：一些是可以有效显示当年关键活动的大型日志，一些则被用作规定具体任务，还有一些被设计用来创建细节。大的图表有各种各样的贴纸，用来突出重要事项；其他一些图表则更有吸引力，可以为你的日程安排提供可持续更新的指南。

然而，无论你用哪种工具来记录事情，关键是要形成超前思考的习惯，在做事的同时就进行思考，以不干扰当前的工作任务为准。预测问题和发现机会可以在短期内对你的工作方式产生真正的影响。

花时间节省时间

保证做事有条不紊的措施有很多，无论你决定采取哪一种，都可将其分为两个类别：一种简单易行，只需要一点时间就可实现；另一种需要一些时间来进行设置，之后花费时间来形成持久的工作习惯。如果你将自己限制在第一种，那么你永远无法最大化时间管理的有效性。所以，回到前面说“我自己做更快”的例子，这在短期内或许是正确的，你自己做确实更快，但这只是在事情发生的时刻是真实的。

这足以说明在此领域，需要形成一种条件反射。每次你发现自己基于这个前提采取行动时就会停下来想一想，你是否在做正确的事情，是否有更长期更有用的方法。你这样做得越多，你节省的时间就越多，你能够完成的工作也就越多。这是一个良性循环。尝试这样去思考，确保自己不会掉入潜在的陷阱，你正处于节省你未来大量时间的正确轨道上。这种思考方法从逻辑上将带我们进入下一个主题。

花时间思考

在培训电影《思考时间》（*Time to Think*）结束时，片中主角——一个能够很好地管理其时间的经理坐在他的办公室内。一位同事进入外部办公室，要经过秘书直接去见他。秘书阻止他说经理很忙，并建议他预约之后再来见经理。他看向秘书身后办公室里的经理（在玻璃隔板后面可见）并说：“但他没有做任何事……”秘书立即回答：“他在思考；现在，你想今天下午见他还是……”这件事情说明了一个很好的道理。

作为一般规则，你在组织内所处的层级越高，你就需要花更多的时间思考、计划和决策，而不是做其他的事情。通常来说，思考、规划及生成想法是这类工作中最重要的事情。

什么时候最难保持条理清楚且时间充足？无疑是思考的时候。毋庸置疑，许多工作需要一定程度的创造力，无论是对于方法或系统的微小变化还是一些更为激进的发展来说，创造力一样重要。我的培训工作表明，压力会使创造性难有用武之地。给自己更多的时间进行创造性的思考，无论是单独进行还是团队合作，都是有效的时间管理带来的最重要的帮助之一。回到你的时间分析，或者更好的是回到你的时间日志（如果没做，那你应该做一个），看看你日常的活动如何安排。你是否有足够多的时间思考？还是这些时间被其他压力和更紧急的事情挤掉了？我之前建议过，细分你的时间和任务，以此作为更理想的工作分配指南。重要的是，确保把眼光放在争取足够的思考时间上，并且要采取行动保证这些时间不被其他不必要的事项冲抵。如果不做任何事情来保证这一点，那么你的目标就可能不会达成。

准备说“不”

这无疑是时间管理的首要原则，实现的时候需要决心，所以在阅读本书的其余部分时，你也必须将这一点牢记于心。每个人都必须接受一个事实：他们不是万能的。从字面上理解，是因为有无限多的工作要做，而这些工作潜在的特性又需要创造力。许多人可能只是列出越来越多的事情要做，这些事情不是都同样重要，但在他们的“待办事项”列表中占据了一席之地。即使你的工作不是做这件事，你也必须接受，你无法做你想做的一切。无论是在数量还是在优先级上，你都不得不对一些事情说“不”。这里值得考虑的不是对你想拒绝的事情说“不”，而是对什么人说“不”。例如，你可能要拒绝下面这三类人。

■同事 这里涉及的内容可能会有所不同，处于人际关系网络之中的一个好处是，人们可以互相帮助，如果你不想顾此失彼的话就必须了解这一点。如果拒绝太多，你最终可能会因为人们不愿意帮助你而浪费更多时间。而事无巨细什么都做的话，毫无疑问，你可能被他人随意利用，并将承担超出分内的许多其他事情。所以平衡和时间安排是这里的主旨；本不该你做的事情，不用每一件都去做。

■下属 他们不能指派你做事情，但当他们需要支持时，你也不能袖手旁观。

■你自己的老板 如果你的老板没有足够的能力，或者仅仅由于他或她是老板就希望所有的事情都能立即完成，这对于进行最佳的时间管理并无好处。向上管理你的老板也是你的使命之一。你们之间必须进行必要的协商和谈判，以避免不必要的工作负担。

以上这些事项在执行之前，都值得进行思考和解决，有些工作即使对你有吸引力，你也要适当地拒绝。但这并不是全部，最难说“不”的对象可能是你自己。总是有很多理由让你说“是”：你不想冒犯他人，你想做某件事情，你认为这项新的任务会影响当前的工作量等。在这方面我们都有自身的弱点，必须小心潜在的个性会导致自己远离优先事项。要下定决心做一个坚定的人，说“不”是节省时间的基本要求。查尔斯·司布真（Charles Spurgeon）说得好：“学会说不，比你会拉丁文更有用。”

要不要追求完美

大多数人在工作中都想把事情做好（如果不属于这类人，那你可能不会拿起此书）。（这里我要跑题了——我也有可能会浪费你的时间。）有些人甚至是完美主义者。这一观点在此处有一席之地，因为我绝对不会主张任何人在工作中偷工减料。然而，凡事应一分为二来看，正如罗伯特·海姆勒尔（Robert Heimleur）曾总结的那样，他说（也许是绝望的）：“他们不想要多么好，他们只是想在星期三准时拿到结果。”事实是，实现完美需要时间，并不是在任何情况下你都要严格做到完美。有些事情可能需要仔细、彻底、全面地进行，但我们不需要花时间使每一个细节都毫无瑕疵。这对那些天生的完美主义者来说很难，而且这是许多人做事的特质，但取得平衡却十分有必要。实现平衡的关键是在质量（事情完成的标准）、成本和时间三者之中必须有意识地坚持其中一项。

平衡无处不在，且平衡并不容易实现，通常必须做出真正的妥协。成本通常是实现妥协的关键。在许多事情上实现你想要的质量很容易，但前提是没有成本的压力。在大多数工作中，预算都是被高度关注的。在思考和实践时很有用的一点是从各个维度综合考虑哪些是必要的，哪些只是理想化的。这样做的时候要导入一个关键因素：你的时间是重要的甚至是最大的成本。

对于一些人来说，这种成本很容易计算。例如，会计师或顾问按天或小时计算服务费用，这使他们对涉及的时间成本十分敏感。在一个组织内，成本不仅是把你的薪水平摊到每个小时，还有你在组织内产生的其他费用，包括办公室、办公用品及其他一切支持费用，假如你有秘书，那么秘书也算是成本之一。当然，成本还包括除了工资之外你得到的其他福利费用。

做这种计算是值得的；最终的数字可能会让你感到惊讶，而且当你管理时间和考虑事情的时候，这将成为一个有用的基准——你是否应该出差、召开或参加会议等。再重复一遍，要确保一项工作完美达成，就必须要有完美的实现方法。否则，请你始终记住保持质量、成本和时间之间的平衡。如果你没有过度寻求在某些情况下不必要或不可取的标准，那么你一定会节省时间。

更聪明地工作而不是花费更多时间

提高工作效率并不是工作时间越来越长。这似乎是个悖论。如果投入更多的时间，就会自然而然取得更多的成果吗？当然，直接的答案是会的。然而，关键在于这是有限制的。通常我们每天只有24个小时（除非有人想研究半人马座阿尔法星的时间管理问题）。时间总量不可改变，因此我们工作的时间是有限的。

有趣的工作不会严格遵守朝九晚五的原则，这似乎是生活的规则之一；在一定程度上，这可能是它们有趣的原因所在，但我不提倡这一点。毕竟，你进入社会努力工作是想要有所作为。但大多数人在一些领域还必须达到一定程度的平衡：工作与家庭之间的平衡，外部利益和承诺之间的平衡。如果你过分注重工作，那么其他重要的事情则会受到损害。更重要的是，这种损害往往很隐秘。意识到这些困难通常并不容易，一旦发现往往就太晚了，它们已经开始导致一些真正的问题。

答案是寻求平衡。事实上，你可能想为自己制定一些规则，明确在工作、旅行或特定事情上花费的时间。此外，对于那些作为管理者的读者，请记住，团队的工作能力远远大于你个人的，所以要站在团队的角度看问题，而不仅仅是选择独自完成更多的任务。最后，过长的工作时间会导致误解，使他人觉得你效率低下，这一结果可能与你想要的形象恰恰相反。在某些情况下，比如完成一个特定的项目，长时间工作确实有必要，但是过长的工作时间可能会降低标准或产生风险，因此，聪明地工作是一个更有吸引力的选择。如何创造并达到这种平衡的工作方式，是值得思考的事情。

奖励自己

本章的最后一个观点是激励你更好地进行时间管理，并确保你在工作中继续思考。如前文所述，进行时间管理并不容易，需要各个方面协调一致，所以你需要激励自己并给自己一些真正的理由让它运转起来。你所需要的不只是完成你的日常工作。通常，即使是高效的人可能也永远不会这样做。虽然你实现的成果在某些方面算是一种回报，但你还需要更具体地接近时间管理方面的成功。

因此，设定具体的时间管理目标并将其关联到由此带来的好处是有意义的；事成之后适当地满足自己，会使一些你期待成功且原本无法做到的事情成为可能。这些奖励可能看起来很小也很个人化（它们不必对任何人有意义），不过为了说明这一点，下面我举个例子。

以我写这本书为例。我构思并同意了该项目之后，就需要一些时间来完成，工作分为若干阶段：研究和规划本书所要包含的内容，设置结构（决定每个部分和观点的顺序），实际写作和在稿件发送给出版商之前进行最后的编辑。有了笔记本计算机之后，我喜欢在旅行时写作，海外旅行时间往往很长，飞行途中和其他容易浪费的时间能够因此得到良好利用。在旅行期间做研究和规划比较难，因为我需要太多的纸张和太多的空间，所以如果我可以提前完成研究和规划，并把写作阶段放到开始旅行以后，那么这个项目就变成一个随身携带的可控项目了。所以，为适应旅行计划而完成初步工作成为我的私人目标，奖励就是旅行时我有合适的任务。这可能看起来无关紧要，但它的意义在于它对我个人很重要。

如果你能以这种方式思考，给自己一些或更多的奖励，那么你的注意力将专注于时间管理带给你的成效。有效时间管理的主要成果是适应项目的能力，否则这些项目可能被延迟、缩减甚至省略。让子项目作为你的奖励，制订出必须实现的计划，将更有助于实现你的目标。

保持良好意图

到目前为止，我们讨论的所有内容都将为提高时间管理效率创造更好的基础。这些都有助于端正态度，尤其是在整体工作方法和特殊行动方面。好的意图能给我们带来收获，同样，我们认为态度对于原则和技巧的影响依然存在。在现实生活中，好的意图会形成一种习惯，这种习惯能在特定的时刻防止你选择权宜之计甚至陷入恐慌。如果让你对大部分请求说“不”，那可能难以坚持做到。然而有人发现，在未经适当考虑就接受之前，从1数到10有助于有效地拒绝不受欢迎和可避免的请求。此时，他们不是被动地回答“是”，因为数数给了他们深思熟虑的时间，从而避免他们答应不合理的请求。当然，这种方法不是万无一失的。然而，只要此类技巧能够避免被动接受，那它就是有价值的，并且其有效性可以推广到其他类似的领域。所有这些方法将使你和你的工作更有条理，从而更有效率。在下一章中，我们会介绍将混乱的现实生活变得有条理的各种方法。

＜＜＜要点总结＞＞＞

■检查你当前的做法，会更容易取得进展。

■制定明确的目标和“设置计划”是进行时间管理的良好基础。

■成功在于细节。

■过程是累积的：一件事推动一些改善，另一件事会推动更多改善，由此累积叠加；原则引导良好的习惯，而习惯则能保持有效性最大化的进程。

第三章　保持条理性

条理和时间管理密不可分。良好的条理性创造了正确的时间环境。缺乏条理的危害很隐秘：每件事上花费的时间比正常情况多一点，日复一日地累加后就不可避免地降低了时间管理的有效性。即使是轻微的错误或遗漏以及重复动作，也会叠加产生显著影响，降低效率。在最坏的情况下，缺乏条理会导致真正的问题产生，甚至是削弱组织的问题。缺乏条理的人：

■不能轻易找到文件和信息；

■日志混乱，有时甚至重复设定某些事项；

■总是“任务跳”（task hop），在任务之间切换以期达到最后期限，而这些期限往往都相互冲突，从而造成任务完成情况不稳定；

■会议迟到和准备不足；

■书面工作不断增加；

■没有明确的优先事项；

■工作环境混乱；

■沟通不畅，记录不完整。

结果是，他们始终在做重复的工作，浪费时间，错过截止日期或给出差强人意的结果，尽管他们也明显投入了所需的时间和努力。更糟糕的是，在某些方面，此类表现不佳显而易见，而且会影响其他同事，与这样的人共事极不方便。条理不清者往往给人不可靠的印象，受影响的不仅仅是工作，还有个人晋升的前景。

我相信以上说的这一切不是对你的描述（没有希望的条理混乱者一定不会拿起此类书籍），但是我们大多数人会从中看到我们自己的某些方面。你只需一点点想象力，就可以看到以上的某些行为可能产生的错误影响；也许，在某些情况下，从你已有的记忆里确认这一观点比想象更好。

强调条理混乱的缺点非常容易，但是你如何培养和保持条理性呢？在前一章中，我们谈到关键是要有计划。因此，我们回到这一点，不仅关注如何制订计划，而且侧重于怎么实施计划。此外，还有许多不同的因素会对形成有条不紊的状态产生积极贡献，接下来我们看看它们是怎样毫无章法地

组合到一起的。有一些方法很简单，却能够产生很大的影响；另一些方法则更为基础一些。所有这些都需要思考并适应你现有的工作方式，但也有许多人因此形成习惯，从此无须浪费时间思考如何实施。下面我们首先回到规划方面。

制订计划

你要做的不仅仅是设置待办事项清单。任务必须以正确的方式注明，并且你查看列表的方式必须有效遵循某些模式。其中一种模式就是LEAD系统，“LEAD”一词代表着如下四个单词的首字母：

■列出（list）活动，这必须全面地完成，以注释的形式才不会让列表变得难以管理；

■估计（estimate）每个项目需要多长时间，尽可能估计准确；

■容许（allow）应急时间，因为事情有可能花费比你的最佳估计更长的时间，也要预留时间用于常规任务，正在进行的事情也可能逐步变成常规任务；

■确定（decide）优先级，这是一个关键点，对于任何人的时间管理，这都是最重要的方面之一。

浏览计划，尽可能每天全面审查一次。（当我在办公室时，我喜欢在每天工作结束时这样做，根据白天发生的事情进行补充和更新，然后在第二天一早对邮件/电子邮件进行快速审核。但重要的是，你要找出适合你自己的方法。）

这个过程应该成为一项日常工作，其他的必要行动则取决于你日常工作的模式。每天临时出现的事项可以考虑当时就添加到列表中，也可以暂时搁置等下一次回顾时一起加入计划。我发现无处不在的黄色便笺非常有用（像3M的即时贴）——不知道这些东西出现之前我们是怎么工作的呢？便笺可以用来做简要说明，暂时附加到你的规划表中，之后永久并入计划中。

定期回顾和记录是时间管理的核心。专属系统有特定的设置，可以依据不同的标题划分任务；即便专属系统有助于实现好的结果，很多人还是发现使用自己的简单系统更为合适。用以空格或颜色——或者两者结合使用——区分的纸张来列举待办事项，可使其更易于遵循。如果待办事项都被可靠地列出来并认真回顾审查，那么重要事项无疑就会得到重视，不会有任何遗漏。

分批处理任务

大部分工作的麻烦在于，待办事项清单本身难以管理，除非任务可以分批次完成。高效时间管理的首要原则是将任务进行分类。专属系统都有自己的方法，但是衡量其是否有效的唯一标准是是否适合你。我倾向于认为，比这些系统的精确配置更重要的是类别的数量，简单、理想的类别数量是三个或四个，因为这是可控的。你如何定义这些类别并不太重要，比如可以定义为：

■优先（priority）；

■重要（important）；

■立即行动（action now）；

■获取更多信息（obtain more information）；

■阅读（reading）。

以上这些是一种类别命名方法（有些能够完美管理时间的人也会用A、B、C进行分类）。你可能还需要归档（file），以及其他行动类的类别名称，如电话（telephone）、写作（write）、讨论（discuss）（可能分为电子邮件或报告之类的类别）；同时根据你的业务还可以分类为提案（proposals）、报价（quotations）以及使用产品、部门或系统的名称。实现这些分类首先要做一定的书面工作，重要的是在这一阶段要制定多少个适合自己的分批处理标题，这与如何整理你的办公桌并不冲突。只要你愿意，可控的分批数量能够与你办公桌上的文件盘数量一致，或者给文件本身做出标记更使其易于区分。（顺便说一下，对于办公室公用的材料，谨慎使用颜色区分，因为有一部分人是色盲。）从逻辑上来看，如约见之类的大部分事情通常可以归为一类。

有效使用日志

良好清晰的日志系统是必需的。许多正式系统将常规日志与待办事项清单的复杂版本相结合。这类系统收效很好，原因之一在于它们如同活页系统一样，在开头很方便地完整显示一整天的预约安排和待办事项。

工作中，许多混乱往往是源于无法区分哪一个是主要日志。桌面日志经常放在办公室，而另一个日志可能放在行政人员的口袋里，而且墙上与计算机里的计划表有时候还会重复。在适当的情况下，需要与行政人员和秘书定期更新日志，明确彼此已经沟通清楚并理解对方的任务。不起眼的小事也会对效率产生影响。日志应该具有如下一些特征。

■显示全部细节，当然还要足够清楚。一个叫作“R B午餐”（R B Lunch）的入口处标识给出的信息很少——它在哪里？在什么时间？外出时是否能联系？持续时间是多久？在三个星期内你能否记得“R B”指的是什么？我知道一个更糟糕的案例，某人在日志中写下“牛津”（Oxford），时间跨度是两天。他离开后大概就住进了一家酒店，留的却是办公室的联系方式。当他的一个孩子遭遇车祸后，他得到消息已经是两天之后了。从那之后他的日志记得格外清晰。

■显示为某事预留多长时间（这将有助于决定哪些事项可以与之匹配）。

■用铅笔记录，以便后期修改，防止造成字迹混乱。

日志的计划功能非常实用。当然，没有日志我无法进行工作。任何人在运用日志来掌握一定时期的事情整体概况和具体进展时，都会发现它是一个非常有用的工具。预约日志和时间管理系统之间最重要也是最有效的区别在于，是否用来安排所有（或大多数）工作时间，而不仅仅是约定见面。此外还需要补充两点：一是任务时间，实际上是留给特定项目的工作时间；二是思考时间，经常发生的情况是，规划和创造性工作并没有时间展开，只能利用会客和会议的间隙。如果你为工作中的突发事件和被动应对的部分预留反应时间，并与滚动计划相关联，那么你将变得更有条理，并能更好地判断事情的进展情况，确定是否能在最终期限前完成任务。

最后还有两点。日志是重要的工具，要受到保护和尊重。因此，它也是保存其他关键信息、电话号码和你需要放在手边的数据的好地方，只要你不觉得日志因变得太厚和难以管理而成为一种负担。

计算机和各种电子产品正在逐渐替代以上这些活动。比如你与六个同事召开会议，有些同事甚至不在同一个城市，你也只需点击网络系统上的按钮

即可，非常节省时间。即使如此，但对于许多人来说，个人日志或计划本在任何有铅笔的地方都可使用，且永远是帮助他们有效工作的一部分。当然，不管要记录的信息是什么，需要使用日志系统的想法是相同的。

谨慎安排预约

预约与赴约占用了许多高管大量的时间。恰当地安排这些约见将对你的生产率产生显著影响。最好留出足够的时间；从一个会议匆忙奔赴另一个会议总是会出现一些意想不到的问题。安排一段额外时间，用于结束上个会议，准备下个会议。虽然不可能做到100%的精确，但它确实有帮助。想一想：

■中断的可能性（在办公时间开始以前的早会可能需要较少的时间，因其中断较少）；

■位置（地理位置的选择会使结果有所不同）——如果在开始之前需要转移正在处理的工作的话，会议室可能比你的办公室更好；

■某些时间安排会不可避免地延长到午餐或一天结束时的酒会；

■某些时间会限制你安排其他约见，比如上午的会议可能会导致无法在此之前安排其他会议，也无法在此之后和午餐之前安排其他会议。

谨慎对待多人聚会。你必须尽快适应这种场合，在考虑别人的不便之前，首先要考虑自己，毕竟是你自己要承受一切。始终要在日志中记录清楚此类约见。

在考虑什么时候安排约见时，有必要离题来说明最基本的计划安排原则：考虑个人生物钟的影响。这是一个严肃且有用的观点。我是一个习惯在上午工作的人，所以安排约见的时候都尽量配合自己的生物钟。满足自然规律可能使你无法达到完美，但是也没有理由忽略它。尽量让一切处于正确的轨道上，会让你更有效率，更少浪费时间。

清理你的办公桌

有些人的桌子从不会受到磨损，因为他们的桌子始终被成堆的纸张覆盖，木质表面从来无法见到亮光。如果有人就此提出质疑，那么他们总是回答说，“虽然有些乱但是我知道东西在什么地方。”他们认为这样做并没有什么不对。但是，这种混乱情况于良好的时间管理并无益处。保持整洁才是理所应当的，这会为你甚至你供职的企业带来益处。我们稍稍离题来讨论一下这个话题。如果你受雇于一个大型组织，你不是不可或缺的。这听起来让人难以接受，但却是事实。更重要的是，你必须思考你因某些原因而不在时将会发生的状况，并保持你的工作连续稳定，这是你义不容辞的责任。假设你因为病假短暂离开工位，这可能会造成不良的影响，因为别人找你的东西可能会需要很多时间，而且由于这种困难，事情可能会中断或延迟。更糟糕的是，从你的角度来看，由于别人动过你的办公桌，你回到工位后就找不到你的东西了。

因此，要下定决心保持你的办公桌整洁。这意味着要有一个标记清晰的系统，这个系统要比一个标记着“放入”和“取出”的文件盘更为具体，并且对他人来说很容易理解。以上这些让我认识到，许多人需要把待办事项放在可见的位置，有一种说法是“不在视野中即不在脑海中”，看不见很有可能会导致遗忘。日志和规划系统可以帮你部分解决这一问题，能够链接并识别文件中的东西。坦率地说，我也一样：除非把某件事放在可见的手边，否则我无法自信地掌控所有事情。解决方案之一是用一个文件盘（或更大的载体，如果有必要的话）放置当前的项目文件。我有一个这样的文件盘，在办公桌的一侧，其中最上方是文件盘内所有文件的列表，这个列表是一个不断变化的入口，它帮助我迅速检查最近的更新。这个在透明塑料文件夹里的列表中同时记录项目的状态，我发现这非常有用。因此，我相信在现实中是有可能做到两全其美的：既能把关键项目置于手边，又能保持办公桌清晰。对于大多数普通人来说，保持整洁是一场持续的战斗，一场此消彼长和持续移动的战斗，但值得持续保持。

最后一点：许多人的办公桌上都有一堆“要读的东西”，从杂志到报告。减少书面工作的一种方法是使用摘要服务：归结必要的信息以帮助你理解最新动态。摘要可以是纸质的，也可以是在线的。

避免“挑三拣四”

时间管理方法需要系统化。这里讨论的某些技术需要形成习惯和一致的方法。有些人擅长于此，他们制订计划，列出优先事项，有良好的日志和时间系统，慎重决策并在工作中摸索如何更好地利用时间。但他们犯了一个否定所有努力的重大错误：他们挑三拣四（cherry picking）。也就是说，他们不断挑选工作，可能是由于之前我们讨论的原因之一，比如他们喜欢某类工作。无论出于什么原因，他们不断重新思考优先事项，并决定先做其他事情。他们可以花很多时间做计划，但却永远不执行，时间也未花在主要项目上。当然，时间计划不是静态的。它需要定期微调，但这不能成为不坚持计划的借口。如果定期审查你的计划且这些计划决策是正确的，那么你就必须一以贯之地坚持执行，以此取得更多的进展。你对自己的计划要有信心，抵制三心二意，它便会更好地为你工作。

互联网

互联网提供了几乎无限的信息源，一旦掌握，便可以快速、容易地访问这些资源。举一个非常简单的例子，以前你需要通过年度报告获得某公司的背景信息，现在你可以查看其网站或阅读电子报告，深入了解更多、更具体或更新的信息。这些可以在不离开工作的情况下以最低的成本完成。

但是要当心，上网是分心的主要原因。凡事有利有弊，上网时你可能因为“万一能找到更好更具体的”这样的诱饵花掉一两分钟后又花掉一两分钟。必须提醒你的是，此处可能需要一些真正的纪律，为你自己，也为你所管理的其他人。要注意的是，另一个新单词已经进入我们的语言：上网闲逛（cyberloafing）。有人上网时浪费了大量的时间在做与工作无关之事，有些极不适当的上网行为已成为被解雇的理由。应避免此类事情发生，并抵制通过电子邮件传播笑话和其他材料带来的社会压力。

本段仍然是有效的。作为新版，本书的唯一变化是这一领域让人分心的范围。我只补充一句话：多加注意，谨慎行事，真正努力地培养良好的习惯。

突出关键因素

阅读、归档、保存或传递的大量书面材料中，有一些东西需要突出显示。当回到一个特定的文档时，你的脑海里可能会浮现关键字、标题或部分其他内容，无须梳理细节，它们就会导向直接的关键事实，但是你要能快速找到这些提示元素。

使用荧光笔突出显示纸张上的东西很容易。这可能是一个很小的点，但正是你抽屉中的一个或多个这样微小的部分节省了时间。这样做的成效是显著的，文件中有标记的任何部分、标题或词语都很突出；浏览一个文件时，你不会错过带有标记的页面。标记会带你找到精华，我的工作中少不了它们。就像普及的3M黄色便笺如今已是办公室生活的一部分，我们不能想象没有它将会怎样。如果由于某些原因，这些能用来做标记的用品不在你的办公桌抽屉里，快去购置一些并尝试使用。我预测你会很快被吸引并频繁使用，因为它们不贵，而且每天可以节省不少时间。

坚持质量

质量始终很重要，而且会一直处于重要的位置。目前由于受到特别强调，质量管理已被提升为一个主要问题，通常被称为全面质量管理（Total Quality Management，缩写为TQM）。这不是坏事，因为任何对于质量这样重要的企业绩效指标的强调都是应该的。

你不妨从更加局部的层面来考察这一点。想想你的办公室和部门同事，他们的工作做得很好吗？现在你可能会回答，“当然”。但你怎么知道？你不妨尝试问这些问题：是否有足够的业绩标准，你的目标是否需要所有活动都达到特定的水平，等等。

例如，在客户服务方面，银行会规定在单个队列中不应当多于三个客户，服务时应该问候每个客户，并且在交易结束时应当礼貌地称呼客户的名字。这些虽然是小事，但这些小事的叠加有助于提高银行的客户服务标准。设计这些标准时不是简单地规定应该做什么，而是要在实践中不断改进。如果你认为银行是一个很差的例子，那么我也同意。

你可能已经注意到（也许是从你自己的时间日志里），有很多时间花费在解决所犯的错误上。并不一定是很严重的错误，也许只是略差于理想状态。再次考虑银行的例子。如果客户持续等待太久，有些人就会因此抱怨，这时柜员就应道歉和解释，然后继续交易，这样通常就不会有进一步的问题。但是它会需要比原本更长的时间，如果每天有数百人在柜台等待，那么很小的延迟也会变得至关重要，因为这样会导致其他客户等待的时间增加。

这是一个简单的例子，但类似的事情也可能会发生在你的办公室。如果你和团队正确地处理每一件事情，并知道如何做才能使一切处于正轨，那么花费的时间就会更少。首先是因为任务被有效执行，其次是因为避免了因为业绩未达标而造成的任何中断。

质量是良好时间管理的好朋友。你应该考虑你的工作标准，并在必要时对此予以澄清。此外，如果你的组织内部采取了TQM方面的措施，这是值得支持的。这需要投入成本和时间，但是会卓有成效。这些措施将会节省时间。“做得正确，花费的时间将更少”是一个很好的通用原则，可以应用于许多工作领域。质量过关也会节省时间。

行动还是投资

有些人是很糟糕的时间管理者，因为他们有的是空闲时间。当然，大部分对时间管理感兴趣的人都很忙碌，但他们并没有完成工作，或者说是没有充分、准时地完成。最容易被忽视的是投资时间；投资是为了确保未来的改善或结果——规划、分析以及许多类似的活动，是在任何领域取得进展所必需的。

计划上能够显示出你的安排正处于哪个时间分类，这种分类有助于实现平衡（前文已经提到日志和待办事项清单应该为任务安排好时间进度，并使用代码来区分不同类型的任务）。因此，该计划将显示时间是花费于与人交际（约见或会议等）还是完成任务（行动导向还是投资导向）。计划也允许意想不到的突发情况。这些要列在活页日志的开头，使之一目了然，如果需要还可以进行微调。毕竟，时间规划应该是对工作方式的指导，而不是捆绑你手脚的绳索。

如果能够清楚了解你的工作应该分别花多少时间用于行动和投资，那么你将能更好地保持你所需的平衡，并可以使用时间管理技术创建你想要的工作模式。时间管理应该被视为一种用来帮助你的个人工具，而不是你想要变得有效而必须采取的标准方法。

和秘书一起工作

对于大多数高管来说，使用专职秘书或私人助理不再是大多数组织的必要安排。然而，如果你有秘书或者你能够利用其他同事的时间，那么你应该保证以下几点：

■选择一个优秀的人；

■你们的工作方式相契合且彼此感觉舒适；

■能够清晰交流、定期沟通，知道彼此在做什么；

■有效和充分授权（第八章涉及的人员管理问题将探讨这一点）。

使用“文档停放”系统

这一点可能同样被列入书面工作中，但“文档停放”（document parking）系统是一个非常有用的工具，所以值得在这里讨论。也许最好的解释应该从它能够解决的问题开始。你在同一时间可能有许多事情要处理，实际上它们可能由一张纸或一批信件组成。这其中有许多不需要采取行动，或者是并不能立即采取行动。这就构成了永远存在的过量的待定文件盘。最终的结果是，你花了大量的时间打乱文件、查找东西、检查内容，看看是否能及时做点什么。一些材料或工作的特性使这一问题变得更糟。假如一个项目只能在月底发布业绩数据之后进行处理，那么一直关注它既耗时又无用，因为无论如何也不能提前采取任何行动。此外，持续的审查只能在提前知晓数据的情况下才能实现。

如果你遇到这种情况，那么你需要一个安全的地方来放置这些文件，不过要保证在适当的时刻迅速采取行动。这时你需要的是提示文件（prompt file）（有时也称为bring-forward文件，或另一个不太优雅的叫法是bring-up文件）。这意味着你必须清楚某个任务什么时候可以开始，可能是在特定时间如每月数据到达时开始；或不可能在某个时刻之前开始，比如在六个星期之后，甚至更长时间（如下一个财年）之后开始。然后，你只需标记需要查看的日期，将其与其他类似的文件放在一起并以日期排序。然后忘记它都可以，不用浪费更多的时间来考虑它。你不需要定期检查该文件，只需在标记的日期当天进行检查和行动。如果在偶然的情况下行动可以提前，那么你就要标记新的日期并将文件的排序提前。

几条附加条件：第一，你可能希望限制项目的总数（或按字母顺序列出），因为偶发情况会意味着你需要采取的操作比预想的更早，并且你需要把日期修改到最初设置的时间之前；第二，你可能需要把这些文件链接到你的日志中（特别是在你没有秘书的情况下）。这是一个简单的常识——各司其职。如果你尚未使用这样的系统，只需很短的时间就可以完成它的设置。为什么不试试呢？

使用检查清单

每周有多少次你必须停下来，思考如何完成日常任务？或者考虑某些细节是否做错或不够完善？即使你只有几个任务要完成，检查清单也能够防止停顿和避免重复操作，这些都将为你节省时间。举个例子，许多公司在收到销售查询时都需要填写表格。填写这类表格不仅可以创建记录，作为进一步行动的提示，而且还可以作为检查清单，例如提醒你：

■检查查询者的职称和姓名；

■询问他们从何处了解公司或产品；

■查阅账号；

■检查是否获得其他信息，如信用卡详细信息以及根据情况需要的更多信息。

许多常规任务是无法预测的，比如与客户谈话的形式多种多样，人们很容易忘记一些被认为可选的和不那么重要的问题。检查清单有助于解决这类问题。检查清单可以是完成标记的表格形式（如客户查询表），或者仅仅是待办事项的注释和参考点。你可能想为自己和你的部门创建检查清单，其他的则采取公司“常规指令”的形式，尽管它们经常被归类为“另一份备忘录”，但是非常值得保留。许多这类检查清单只存在于计算机上。

你可能想做笔记，用来记录在你自己的专业领域以外能提供帮助的事情。例如，如果你不擅长数字，那么不要丢弃报销费用程序的检查清单。它会帮助你跟踪花钱情况以便你进行报销，或至少能够避免系统失效时会计师的愤怒，并为你节省时间。

要记住，这种文档显然不仅对记录信息有用，那些列出的条目也可以提醒你进行必要的操作。市面上有太多标准的检查清单供你购买，或者你也可以设计自己想要的形式。

将方法导向特定的结果

本章中提到的所有方法，毫无疑问都可以帮助你节省时间并达到既定效果。你为进行时间管理所做的一切，都是为了提高效率、有效性和生产率并使你的任务能够完成得更多、更好，以便实现工作所要求的结果。不过，坚持一定的方法达到特定的结果是有好处的，它会将事情的发展自动导向正确的方向。记住这一点会帮助你采取有条不紊的工作方法，使整个过程变得更容易。这些好处包括：

■有清晰的计划，知道必须做什么，这是成功完成待办事项的第一步，澄清这一点可以使你准备充分，而这也能直接反映在最后的成果里；

■待办事项和总体目标之间有明确的关联，这是保持一切处于正轨的良好方法；

■有条理（例如不浪费时间寻找物品）；

■你的记忆要更好地用在真正需要记住的信息上（系统可以帮你记住一部分，你不用将一切都放在自己脑子里）；

■更好地识别和集中精力于要点上；

■避免在不相干的事情上消耗精力；

■为待办事项做出更好的决策；

■更好地协调任务（并行处理某些事情可以节省时间）；

■具有更强的能力来应对或消除干扰；

■培养时间管理方面的自律习惯，这易于保持行动的一致性；

■更高效地应对任何工作中的意外和突发状况的能力。

以上这些都是有用的，但其中一些在特定的时刻或阶段会优于其他方面。寻找你想要的特殊优势是有益的，比如可以避免在不相干的事情上消耗精力，更具体的是参加较少的会议，或者你可能希望运用一种方法来产生你期望的效果。这并不是说上面列出的那些对生产率总体影响不佳，它们能够产生好的影响，但它们也会产生额外的、更个人化的优势。实现目标会给你带来更大的满足。此外，你可能有更多的时间来研究你能做什么以及

如何做，激励你自己和你的工作人员，所有这些都可以潜在地促进进一步的改善。它会消除“繁重工作”（hard working）——有别于“努力工作”（working hard）——之类的感觉。根据我的经验，“努力工作”是成功的先决条件。如果你不希望任务举步维艰，那么变得更有条理将可以确保一切顺利进行。

这一优势列表是本部分内容的摘要，也是后面内容的基础。如果你将这些优势记在心里，它们可以帮助你实现具体的改变，达到明确的目的。

休息……休息

另一件事：时间管理是关于更……的生产率和效率，所以……它……

对不起，我不得不休息一会儿。我去喝一杯茶（诚实地讲，再多一杯茶更好）。这可能需要三四分钟，我不相信这会延长我们今天话题的时间。事实上，这三四分钟在很大程度上决定了话题呈现的方式。任何高强度的工作后，大多数人发现他们的注意力会下降，我的写作也是如此。偶尔的休息与你所寻求的生产率并不矛盾，实际上反而有助于提高效率。休息之后回到办公桌，你的思路会更清晰；通过伸展四肢你会感到满血复活，并以更大的热情回到手头的任务上。

越是棘手的任务越是如此。有时候，你坐着长时间琢磨某件事情，但是没有任何头绪。休息后，当你再次开始时，事情突然变得很清楚，甚至比刚才更清晰，结果会比闷头思考节省时间。有时，休息可以简单到站起来做一做伸展运动，或喝一杯茶（对我来说，没有茶就无法好好工作）；或者你可以从一些需要更长时间的活动中受益——去吃午饭（即使你最初计划在一个小时后吃）或者去散步。有一次，同一办公室的同事去了对面的公园散步，花费了大约10分钟，但这却是十分有用的思考时间，可用于手头工作以外的其他方面。这虽然是休息，但仍然是有效的。或者，你需要的只是简单地切换任务，只是做出改变而不是停止工作。

在任何情况下，休息通常比注意力不足的工作更有效率。另外，有意识地利用资源也是一种工作模式，只要不过于极端，都是有用的习惯。

可能还有一些其他因素需要思考。记住道格·克林（Doug Kling）的话：“学会停下来，否则你无法抓住任何有价值的东西。”花几分钟，试试这个办法。我呢？我会去吃点午饭，然后再考虑写更多的东西；从长远来看，这将更有成效。

＜＜＜要点总结＞＞＞

■本章清楚地说明了时间管理的成功在于细节；不要错过任何技巧，有很多方法可供使用。

■为节省更多的时间而投资时间的原则很重要且有用。

■做出改善会激励你去做更多事情。

第四章　消除时间浪费

没有什么比分散注意力更令人讨厌了。

比被打断更烦人的是被不必要的事情打断，而且不止一次。然而，也许你已注意到，这种打断刚刚在我这里发生了两次。打断有各种形式，大多数是人为的，比如有人碰你的胳膊，给你打电话或在很远的地方叫你；也有一些是紧急情况，如消防演习、计算机故障、访问文具柜、接收快递，以及吃午餐、喝咖啡等休息活动。所有这些打断都会花费时间，而且花费的时间通常多于合理的量。

在前一章中，我们提倡清晰而积极的计划，但无论该计划听起来多合理，也无论多想要实施该计划，似乎总有什么暗中让计划不可能实现。我记得曾经读过一份调查，说一个经理不间断工作的平均时间还不到15分钟。许多人认为这一切发生得太容易，打断和其他浪费时间的行为司空见惯。要么你在它们的重压下崩溃，相信它们是致命的、不可避免的，无论如何也无法减少，要么你就发起进攻。这可能是最明显的例子——不要让“完美”变成“优秀”的敌人，因为被打扰不可避免。但你可以减少被打断的次数，如果你想在时间管理上取得成效并获得奖励，你必须这样做。

如果你在一个密封的房间里工作，安全且能免受外界打扰；如果你无须与人交往，电话从来不会响，那么毫无疑问你能完成更多的工作。但处于这种情况下，你的创造力和效率也会降低，因为商业活动必须从周围的各种互动和刺激中汲取力量。无论何时，“无菌环境”都不是好的选择。所以，我们的意图不是要完全脱离外界或避免合情合理的打扰，因为其中一些可能是积极的，我们要做的是如何最大限度地减少时间的实时浪费，并用更有效的方法取而代之。

谁是最大的时间浪费者

我们首先看看最大的时间浪费者需要警惕的三个重要方面。当然，这个最大的时间浪费者，即最大的拖延者，就是“你自己”。这是习惯与人类天性的战斗，因为随着时间的流逝，有些情况会重复发生。

不要推迟你觉得困难的事情

这里浪费的时间会以两种方式出现。首先决策被延迟，然后实施被延迟，这两者都浪费了时间。我们举一个戏剧化的例子。想象一下，你管理一群人，而其中一人表现不好。你必须采取行动，而且只有三个选项：

■忍受（这一点不推荐）；

■培养或说服该人更有效地行事；

■解雇业绩不佳者（或以其他方式让他退出团队）。

对导致业绩欠佳的原因需要进行检查，但这可能很困难，所以你总是推迟，时间就这样被浪费了；或者你决定采取某个解决办法，你必须去做却延迟了，时间又被浪费了；或者你很绝望，解雇是唯一的解决方案，但没有人真喜欢解雇员工。这很艰难，所以你将此事一推再推，或试图考虑是否有更好的解决方式（然而并没有无痛的方式）。在整个过程中，你不断地想“也许一切都会好起来”。这种思维太常见了，几乎你要解决的许多艰巨的任务都与此类似。

现在还有一个可悲的事实，困难的事情即使过了一段时间也不会变得容易。更糟糕的是，在许多情况下，有些事情刚开始仅仅是有点困难，但因为留下未解决，很快就变得非常困难，同时在此过程中还常常产生额外的问题。再次考虑上述情况。如果放任不管，持续业绩欠佳的成本是多少？它们的特征是什么？换句话说，事情将受到怎样的影响？例如，如果业绩欠佳者是销售人员，那么成本要根据损失的销售收入来衡量。不过，根据业绩欠佳的程度，成本还可以用损失的客户信誉来计算，这种损失在长期来看影响更坏。

所以，无论事情是大或小，都不要拖延你觉得困难的事情。当然，思索、考虑、检查或任何需要做的事情都必须做，而且在许多情况下不可以直接被跳过，一旦你能够做出决定或采取行动，立即行动是最好的。注意你在这方面的任何倾向，及时控制不良倾向可以节省相当多的时间，防止事情

继续恶化。

不要推迟你不喜欢的事情

你觉得困难和你根本不喜欢这二者是有区别的。延迟和回避任务所带来的影响与前文提到的非常类似，但是二者的动机不同。在这里我不再给出类似的例子。不喜欢做某事可能有很多理由：它涉及你不喜欢的东西（可能是需要访问地区办公室，这将花费一整天，而且旅程很尴尬）；或更常见的是由于很小的原因——这只是一件杂事，这可能是行政管理经常拖延的主要原因。有些工作很无聊，而且还有其他事情要做，总之你应该懂得这种感觉。

此处唯一真正有帮助的是在做规划的时候严于律己和有意识地努力，以确保此类事情不被遗漏，反之也不会导致更糟糕的问题。一些标记系统强调的待办事项清单上的内容可以作为心理提示。你需要试验看看它是否有效。

如果你认为这一切的影响微乎其微，或者你不相信其影响，那么你进行的任何时间日志的练习都很可能有问题。此外，看似简单但正确的方法可以节省可观的时间。

小心你最喜欢的任务

在你特别喜欢的任务上浪费的时间，可能比在那些因为你不喜欢或觉得困难而推迟的事情上所花费的时间更多，而这往往是最难接受的。但许多人确实花费了过多的时间在他们最喜欢做的事情上，或许也是做得最好的事情上。这是完全自然的，而且有各种原因。其中一个重要的原因是，集中精力做你喜欢的事情似乎能够产生最高的工作满意度。如果做的事情是必要的，这种满足来自所做的事情本身，那么这自然是好的；危险的是，你可能容易过度投入，做的事情超过其本身所需，投入更多的时间虽然达到了很高的质量标准，但是却没有必要。

这种做法可能有更多的危险原因。例如，这可能是因为你：

■用一个任务作为借口延迟或推脱其他事情（可能是困难的事情），并以此为理由称自己太忙了，无法完成那些工作；

■关于授权委托（后面会再次讨论的一个主题），我们常常担心无法找到合适的人来完成这项任务，所以你还是自己去做，然后过度投入；

■觉得某些工作的条件太诱人，比如一个低优先级工作，但做这项工作需

要到一个有吸引力的没去过的新城市，这与你要做的高优先级工作相冲突；

■认为过度参与某些工作很有乐趣，例如花费几个小时的时间来设计精美的符号图标，但其实简单的图案也能满足要求；

■不知道如何去做别的事情，并使用熟悉作为延误或不当委托的借口。

所有这些以及更多可能都将导致此类问题的产生。坦率地说，在一定程度上我们都容易这样做，因此所有人都必须对此不断提高警惕。通常这种情况持续存在，是因为很容易忽视它已经发生。答案是，当审查示例中发生的那些任务和常规工作时，要真正诚实地查看。更好的做法是，寻找可能发生的例子并确保它不会发生。在这本书的所有要点中，我认为这一方法对大多数人来说是最好的潜在时间节省方式之一。不要盲目自信，因为很容易说“但我不会这样做”。检查一下你节省了多少时间。也许你可以将这些额外的事情变成明天最喜欢的任务。

自我造成的打扰所耗费的时间往往令人惊讶，体现在个人时间日志中也经常出人意料。它们很难被发现且有重复的风险，因此在与他人合作之前就进行检查是合乎逻辑的。这并非不重要，请继续阅读。

为什么不舒适是好的

每个人都有一些困难的事情要做，前文的“不要推迟你觉得困难的事情”中已经提到了这一点；确实，也可以链接到前文提到的“不要推迟你不喜欢的事情”。在某种意义上说这是另一个类型，在我们进行下一步之前，值得把这两种事情进行结合。我们可以通过被称作“不适区”的简单方法来改善业绩和结果。

在现代职场中，高压力是常态。企业文化、财务、人员配置、客户、市场需求、竞争压力和支撑这一切的行政负担甚至更多其他因素都加重了这种压力。总有一种不可抗拒的诱惑让人选择灵丹妙药——一种改善或保证业务结果的直接方法，而现实中伪装成这种神奇方法的往往就是辛勤工作。也就是说，你如何察觉和解决工作问题是有方法的，它也能积极影响许多关键活动。

要利用这个方法，首先你需要诚实地谈论自己。

以我自己为例，虽然我也认为自己在管理和商业实践的各个领域都有一定的见解与实践经验，但是我依然承认，对于一些任务，我的方法也非灵丹妙药。承认这一点很难，毕竟我已经写了一本关于时间管理的书，但我已经知道拖延的坏处。这种情况最常发生在什么时候？就考试而言，我们很容易说拖延常发生在题目不太难的时候（我喜欢挑战）。但当题目特别难，实际上让人不舒适的时候，一样容易发生这种情况。这可能是有意识的，例如，当我的计算机技能会被用到时，我就会拖延——我知道自己的技能尚有不足，尽管意识到这一点很容易让我陷入深深的麻烦中，但因为某种尴尬我依然推迟行动。每个人遇到类似的情况都可能会产生这样的想法，然后推迟行动。

换言之，回避是一个更微妙的过程，我们试图将之合理化，不接受拖延会产生重要影响的观点，有时甚至会拒绝看到的真实情况。结果，某些事情总是未被解决，导致业绩越来越差。所有这些都是因为一种混乱或压抑的感觉，这时所采取的行动会让人产生不舒服或尴尬的体验。往回翻几页，看看那个影响许多人的管理者的例子吧。

当业绩不佳时

想象一下你的一名员工表现不佳时的情况，可能是未达到销售目标，也可能是更小的事情。细节并不重要。但有一件事是清楚的，需要采取行动。我们说，这样做的回报是相当大的，很容易进一步识别。处理此事将产生更大的销量和更高的生产率，甚至更多好处，而这取决于具体的细节。然而，对于这样的事情，似乎有很多理由去推迟。我们认为（或者希望）事情会变得更好。我们在等待其他事情：月底（带来进一步的数据或证据）或即将到来的评价（我们知道那意味着不得不行动）。我们将一切归咎于其他原因，比如我们很忙，我们有更多的优先事项要做（真的吗），或者更难以令人信服的原因：我们正在处理如消防之类的其他问题。

这可能是一个让人不舒服的真理，但事实是我们不想处理它。我们可能不确定如何去做，而且这可能很尴尬。更有可能我们知道该怎么做，但也知道这样做会很尴尬，在被管理的人是高级员工或有经验的员工时尤其如此。解决它会让我们感到不舒服，我们宁愿把自己置于很远的地方不停地忙碌（我们告诉自己这件事更重要），并远离那些令人感到困难的事情。

事实通常都是清楚的，如果事情得到直接定位，通常可以进行处理。业绩不佳是一个很好的例子，这很重要但并不复杂。考虑一下，你基本上只有三个可能的选项：

■忍受不良的表现，并允许它继续（这肯定是没有人会赞同或推荐的）；

■你可以下定决心解决问题，说服或激励某人表现得更好，如果表现不佳是由于缺乏一些技能或能力，对他进行培训或帮助他做得更好；

■也许在选择上一条失败后，你可以得出“他永远不会变得更好”的结论，并辞退他（或将他换到其他岗位）。

后两个选项都可能很尴尬。告诉别人他们的表现不被接受是尴尬的，大多数人会发现辞退员工更糟。所以，行动被推迟了。

认识现实

拖延这一问题必须得到解决。这种情况不是逻辑的失败，不是信息或理解的缺失，也不是其他导致我们远离合理性和必要性的错误。这只是一个个人的决定：我们避免个人的不适，而非真正地解决问题，但拖延很可能使问题变得更糟。

在说“但我从来没有做出这样的决定”之前，你必须进行进一步的思考。如果这种想法一部分是来自潜意识的，那么很可能是因为我们的思维排斥它，拒绝真正分析发生了什么，或者简单地任由其他活动造成混淆视听的迷雾。现在，进行建设性的思考，你工作中的哪些元素可能会导致此类非技术性的错误？其他示例包括：

■在会议上提出一个难以解答的问题（它会被推迟，风险不仅仅是引起争议或争论）；

■不佳的销售业绩（我们当中的许多人应该做得更多，但它不是我们最喜欢的事情）；

■人际网络（听起来不错，我们都希望在参加会议时见到他人，然后拿出一张名片，因为我们不太确定如何与陌生人接触；糟糕的是名片是来自坐在我们旁边的人，而不是出于某种目的而欲结识的某人）；

■追讨债务（我们讨厌这一项，总是竭力避免或半途而废，因此现金流会受到影响；但我们都应该认识到，订单不只是现金到了银行才叫作订单）；

■后续行动（当客户或同事说“我会考虑”的时候，我们有很多次都是很随意地打个电话，结果被他们告知正在开会，然后很久都没有回音，因为我们自己都不太确定所说的下次是什么时候）。

这样的事情在一定程度上可以算作是例行公事，其他的可能更个性化一些，关系到特定的技能或活动。例如，即使有人提供这样的机会，你也会试图避免当众演讲，因为你觉得“这不是我的事”。与此类似的或许是写报告。你也回避同委员会的人坐在一起，尽管在那里你可以与他们建立有价值的联系，因为会议安排在晚上，而且“这样做对他人也不公平”。

你可以将以上两个类型与自己的实践联系起来，并考虑自己身边的类似情况（正如我在本节开头所说的，诚实面对）。

识别机会

那么，我们能从这里得出什么结论？这是一个重要的机会。

你需要积极寻找让你感觉不舒服的情况并予以解决。你要看到“不适区”其实是一个有吸引力的地方。在此处你可以看到行动和影响的结果，通常这样做会快速而又容易地增加时间管理的有效性。格外困难的情况可能需要创造性的解决方案，并需要在采取行动之前进行建设性的思考。事实上，你需要继续寻求解决方案。

毕竟，大多数人可能会认同这种感觉：你花很长时间采取亡羊补牢的措施，尽管这些措施将逐步让事情变好，但是你最后还是说“我只是希望我早点这样做了”，这种感觉会在某一瞬间让你很讨厌正在做的事情。

如果你发现自己正把事情推迟到未来，花片刻时间尝试进行分析，你可能会发现这事其实不难，行动可能紧随其后。建议把这种方法变成一种习惯，并采取如下一些系统的方法。

■找出无法解决但需要采取行动的区域。

■问问自己为什么要拒绝某些东西，并检查是不是这些东西不可避免地导致个人不适。

■检查行动是否可行：你知道该怎么办吗？你具备做到这些事情的技能吗？

■如果必要的话，抽时间填补任何信息或技能的空白（这通常是用得其所，比如尚未检查就业法律情况便直接辞退员工，那么你可能会因小失大）。

■将行动计划添加到你的待办事项清单中，给予它真正的优先级，并制定要达到的目标（如果你将要做出的选择会让人不适，那么你应该解释自己的动机）。

■采取行动并注意：如果问题解决了，那么这就是机会，无论如何，下次也可以从中吸取教训。

把这些变成一种习惯，把进入“不适区”当作一个口号。这种方法是应对此类事情的默认解决方案。它需要一些决心，但你肯定有。这是一个真正的方法，它通过超越人类的不良天性，提供了一种简单可靠的方式来提高你

的有效性并增强你要实现的结果。正如一句传统的谚语所说的：如果你想做一件事情，那你就会找到方法；如果你不想做一件事情，那你就会找到借口。

处理个人打断

一个组织如果没有融洽的人际关系，可能什么也做不成。在某些方面这听起来很可惜，因为你本来会有更多的时间处理和维护好组织内的人际关系。你不能将其他人从你的工作与生活中完全排除，但你可以尝试控制他们对你工作的随意打断。首先考虑效果。想象一下，有人把头伸进你的办公室，用老掉牙的话说："你有一分钟时间吗？"你可能不知道他要你做什么，但通常有一点你可以十分肯定：这不会只占用一分钟！

被打断的时间可能是任意长度——一个未提前安排的会议可能会花费半天时间。现在继续想象，假设客户来访要占用15分钟的时间。那这种打断实际会持续多长时间呢？不只是15分钟，肯定更多，因为你让自己回到被打断前的工作也需要一点时间，要达到你之前工作的最佳状态需要的时间更多。谨记这种影响，否则你容易低估打断的危害。时间日志通常以这种方式显示出巨大的时间损耗，有时多达总工作时间的25%会受其影响。

当然，一些打断本身是有用的。但有些时候，你想参加讨论但时间不对，即便参加了也可能完全是浪费时间。那么如何最小化它们呢？基本上有如下五个答案。

■拒绝 这很简单，你只需说"不"，然后把人打发走。有时就是这么容易，这不是一件重要的事情，没有你的帮助，他/她的任务一样可以完成，因此打扰你的人不会再次出现，也有可能这个人还会在另外的时间再次与你联系。当然，如果是你的老板而不是同事，那么拒绝更难，但你可在工作关系中建立对彼此时间的尊重。然而，有时拒绝根本不可能，要么太重要，要么优先级高，比如未提前安排的客户来访。

■推迟 假设你的工作现在无法暂停，那么建议你为讨论预留时间，提出一个你方便的时间。这一方法很有用，意味着你可以选择何时暂停。更重要的是，它是一种让打扰者离开的办法，委婉地回应他们这件事"真的不重要"。尝试这个方法，你可能会惊讶，有很多打扰者再也没来过。

■最小化 此时你同意暂停，但你设置了时间限制——"我可以给你10分钟"。如果你可以这样做，坚持这一时间限制。事实上，通过这样的规定，你可以形成个人风格，表明你对时间和任务的态度，这也有助于减少一些打断。

■预防 在这种情况下，你需要启用一个制度，留出一些时间保证没有人来打断。你可以和秘书一起做出计划，预留一些时间来工作，就像对待一个

重要的会议那样。不过我知道有一种更简单的方法——即使开放办公，人们也会尊重挂有“请勿打扰”标志的办公室的主人。这里有一个附加条件：不要过度使用这个制度。即使你永远没有可用时间，你仍然会被打断，或者你想听到的事情会传到你这里，而且结果还可能会出错。

■在别的地方 你可能可以自由选择工作的地方。人们发现对于各种有时听起来奇怪的地方，花一段时间去那里能够获得和平与安静，然后显著提高生产率。例如：

在你进入办公室之前，用每天的头两个小时在家里完成报告；

从办公室走一两分钟去参观公共图书馆的阅览室；

附近的公园（有风的日子就别带文件了）；

那些出差的人，有时必须留在酒店，实际上可以考虑在酒店工作，直到结账时间再离开，而不是在一大早就离开。

本书的一些工作就是在新加坡的酒店完成的（当时遇到了培训课程推迟）。在那段时间里唯一的打断是下一杯冷饮的到来，但它是唯一可能的打扰；因为在这种场合，我从来都会带着一些工作，我认为这是一个好习惯，特别是针对此类特殊主题的书。减少访客数量的一些想法见下面的专栏。

如何减少未约访客的数量

有些客户你想见，有些你不想见，而有些见面完全是浪费时间。所以，除非他们真正有用或重要，请尝试用以下方法拒绝：

■如有可能坚持提前预约；

■建立和发布“请勿打扰”时间；

■认可他们，但安排另一个时间来会见他们；

■记住，不接话会比迅速离开更容易（特别有些对话以这样的句子开头：“我想知道你能帮忙吗？”也许可以帮忙，但你应该帮吗？或者有别的方式或时间来帮吗？）；

■告诉其他工作人员，如接待员、接线员或秘书，甚至是附近的同事，在你忙碌或集中精力工作时帮你规避一些人的打扰（但没有错失真正重要信息的风险）；

■使用有效的沟通方式以减少询问；

■决定哪些事情需要以书面形式呈现（尽管不恰当的备忘录记事也可能是浪费时间），并通知其他人。

而对于真正的尴尬或困难，你应：

■不要邀请他们坐下；

■设置时间限制；

■表示结束（“还有一件事，我必须马上去做……”）；

■采取其他操作，使随机访问不再必要，比如提前访问客户。

最重要的是，更多地说“不”，甚至以不容争辩的语气说“不”。你可以很坚定，但别（太）粗鲁。

处理电话打断

有些电话你想立即接听；其他情况下，你想让别人作为缓冲，帮你接听电话并询问来电者是谁。清晰简要的总结可以告诉你哪些来电需要暂停手中的工作来接听，哪些你需要回电，哪些只需要忘记。

如果你自己接电话，就像面对办公室门外的另一个人，你有一个明显的优势：呼叫者不能看到你，有很多人不相信人们在忙、在开会、刚离开办公室，以及许多类似的善意的谎言。我甚至知道有人在录音机上播放噪声，给呼叫者一个真的在开会的感觉。就像实际的人为打断一样，你可以避免、推迟或最小化电话打断，此外，你可能希望对特定类型的电话设定特殊的回复。

例如，在一周内你有多少电话是来自销售人员？大多数人会说，这样的电话足够让人分心。其中一些是有用的，你已经和他建立业务并想保持联系，但是你需要迅速摆脱其他人。我们大多数人都相当有礼貌，我们不喜欢对人粗鲁，但考虑一下：为了礼貌每个电话要花一分钟，假设你每周只接三个电话销售人员的电话，那么一年就是两个半小时。然而要节省这些时间的话，你其实并不需要粗鲁。你可以加速了解他们卖什么，如果想听可以继续听，否则用一个整洁的句子真的可以快速摆脱他们："对不起，我对此不感兴趣，恐怕我现在太忙了，无法接听电话。再见。"然后把手机放下。如果你认为他们的某些话是有用的，那么你可以建议对方另一个时间再次来电。从他们自己的经验出发，人们知道并且理解电话本身是有侵扰性的，往往也了解在特定时刻你不欢迎电话。明白并做好这一点，你就可以节省时间。

处理这些人为打断的所有相关事务都需要正常的人际关系技能：策略、外交及适当的自信。这些需要进行正确的组合和适当的部署。如果别人认为你不敏感，对粗鲁的态度不坚定，那么这可能是对关系的破坏。但是，如果你像门卫一样要求别人躺下或走路，那么你也无须惊讶，他们自然会把你看作门卫。以下是我对减少电话骚扰的建议。

减少电话打断的措施

所有类型的电话都可能是有问题的，有些只是因为它们打断了你的工作，有些则因为你不想（或不应该）处理它们，更多的则是因为它们持续时间过长，或者电话另一端的人话太多。以下建议有助于阻止一些你不想接的电话，或提示进一步的方法：

■检查接线员分配呼叫的信息，如有必要，可要求重新发送；

■如果你有秘书，让他做个简要总结；

■在一段时间内请同事帮忙接听电话（你们可以交换时间这样做）；

■创建完全的“请勿打扰”时间；

■使用语音邮件系统（要注意这一点的负面影响，比如向外部人士，特别是客户提供的图像无法通过语音传达）；

■指定别人什么时候可以给你打电话（“为什么不在2点和3点之间回电话？”“请在10点钟前打电话，否则上午我将忙到比较晚才有空……”）；

■请记住，与他人所做之事相关的电话，可以直接让其自己接听；

■注意喋喋不休、浪费时间的交谈，控制并减少此类电话（太多这样的交谈浪费时间，完全没有则又变得无趣）；

■设置时间限制（“好，现在告诉我，我们有10分钟的讨论时间，因为我马上要接待一个访客。”人们宁愿设置时间限制，

也不愿半途而废，因此这一方法看起来并不无理）；

■暗示通话即将结束，通过使用“最后……”或“在我走之前……”这样的话语来表示，以便向呼叫者说明你打算很快结束通话；

■若以上方法都不奏效，那么可以粗鲁一点，或至少考虑其中一部分问题可能只是你太过礼貌（任何时间的电话都反射性地接听；我们习惯性地说“当然可以……”，就像被问过得好不好时，不管实际感觉如何，我们都回答“好”）。

你建立方法的决心和能坚持的程度非常重要。有些人在避免被打断方面比其他人更成功，如果是这样，他们无疑是使用了这些方法。设置先例很容易，无论是好的或坏的。在这一领域取得成功会给你带来大量益处，它将保证人们用正确的眼光看待你。

当然，还有其他种类的打扰也应该最小化。再一次牢记时间节约的累积效应，我用以下几个例子来结束本章。

节省时间的方法

我永远不会对此妥协。人们似乎总是难以相信有多少时间浪费在拨号、重拨和等待电话上，其中大部分时间是听着那些让人崩溃的音乐和语音提示。现代电话则让这一切有所不同。我真的十分热衷于这些数字技术。关闭它们不是那么复杂，而且有能够节省时间的特定功能。例如：

■存储所有的常用号码，这将节省拨号时间——数字电话会帮你做到这些；

■有些电话需要重拨（比如如果第一次拨打号码时占线），有些电话能自动拨号，直到接通为止；

■扬声器外放功能的好处在于，如果你必须在电话中等待（听音乐），那么你依然可以解放双手继续工作。

这是另一个看似很小的点，但却让你的时间有所不同。每次你发现一个方法，节省的总时间就增加了一点点。

准确传递信息

毫无疑问，由于不准确或不完整的信息传递，全世界的办公室都浪费了大量的时间。时间一般浪费在以下方面：

■想知道信息是关于什么的；

■事情一再重复；

■由于通信的错误或故障，必须重复发送或改写。

你一定会有不在办公室的时候，即使这样的缺勤很短暂或很少，但如果这时你拥有一个好的消息系统，将可以节省时间，防止误解以及因误解带来的不良影响。

你想要的信息可能不是商业办公文具上的，你需要一个专为你设计的消息表单。这样一来，它就是办公室人员留给你的需要知道的信息清单。这两者的差异不大，但区分它们却很重要。例如，“已采取的行动”（action taken）以及“要采取的行动”（action required）这两个部分会分别告诉你讨论的进展情况，并保证后续操作不会重复。

我相信这种形式应该形成一种风格，以此表明其重要性，毕竟遗漏的消息可能会改变历史（或至少导致公司或个人的不便）。你必须决定什么才是最适合的方式：也许A4尺寸的纸张是最好的（这意味着它可以与其他一起归档成整洁的文件，也更容易被注意到）；也可以用彩色纸打印，以便在众多文件中一目了然。

所有这些方法都是有帮助的，因此要对应该处理和传递哪些信息，以何种速度以及何种情况做出简要说明。例如，如果你要参加一个为期两天的集体会议，那么你是需要发生在会议期间的所有信息，还是仅需要其中某些信息？哪些人能够知道你的位置？哪些人不能？等等。

如果你仅仅只是传达信息给办公室或等到你回来才能采取行动，那么这是浪费每个人的时间。因此，要决定你想知道什么，如何记录信息，什么时候记录，在何处记录及如何传递。这些事情不大，但是可以提高时间的利用率。

电子邮件

如今，电子邮件理所当然是任何职场不可或缺的。如果处理不当，它也是潜在的浪费时间的雷区。这是非常重要的，因此在第五章我们将进行专门讨论。

出差期间

无论出差在你的工作中意味着什么，无论你出差的目的地是近还是远，是定期、偶尔或经常出差，都需要时间。有些时间很容易被浪费。在这里，我们看看时间上富有效率的出差要点：首先，要衡量是否要出差。哪些办法可以替代出差？你可以考虑如下方式。

■让别人来找你 这是可能的，你只需要支付他的差旅账单，提供酒店住宿；其花费不超过你出差到他的城市，但可以节省你的时间。

■让其他人去 是的，即使会议很有吸引力，也要经常考虑委托的可能性。

■电话 有些事情真的可以进行简单处理，不需要面对面讨论；或者，起初进行电话联系让事情进入正轨，当项目的不确定性减少之后再进行实地访问，那么为此花费的时间将更有价值。需要注意的是，正如你看到的那样，智能手机技术日益高端精进，毫无疑问，要让绑在手腕上的小玩意充当电话只是一个时间问题，你可以用它发送电子邮件和关闭自家客厅的窗帘，而当时你可能正坐在世界另一端的餐馆里。当然，用手机来保持联系是非常宝贵的。不过我们使用手机的时候依然要当心。电话带来的冗长的信息传递程序可能不利于良好的沟通，有时回电会被推迟，由于成本高，有些人不愿意用手机打电话。打电话的时候你可能以为他只是在附近的街道，然而等翻看电话账单时，通过国际话费你才发现他实际上在中国香港。注意这些细节是必需的，但无论你在哪里，手机都可以最大限度地减少出差。

■写作（以任何形式，书信或电子邮件） 这和电话类似，只是这两种通信的形式不同，写作会产生书面记录。记住，这两者都可能无法做到像会议那样保证理解既即时又准确。

■使用技术 对于那些能够负担得起的人来说，现代通信提供了越来越高端的可能，包括电话和视频会议，你可以通过电子方式与一群人交谈甚至见面。

所以，在你打电话给旅行社之前，花点时间思考。当然，有些事情确实只能面对面地处理，有一些出差也是必需的，但不是全都如此。也就是说，当真正需要出差时，对于那些关注时间有效性最大化的人，还有其他考虑。如果你必须去，考虑路线：

■计划每次旅行 考虑优先级，时间安排、缺勤的工作安排及其他事情；

■考虑成本 同的路线或出差方式（火车还是飞机，什么级别的座位）可能不仅影响成本，而且影响时间，要节省时间就可能需要花费更多金钱；

■位置 在什么地方见面最好，比如你与要见面的人中间的地理位置；

■要带什么 例如，无须托运行李的飞行可以节省时间，使用计算机可以提高生产率（见下文）。

行程敲定之后，下一步要考虑的是如何建设性地使用差旅时间。某些任务适合在差旅中完成。以下是一些你可以做的事情。

■阅读 阅读各种材料总会有好处的，而且做起来也很容易，即使是短途差旅也可以阅读完一份报告或其他文件。

■写作 这需要更好的条件，但也是一件可以做到的事情（口述也可以，在飞机上如果你不介意你周围的人听到的话，更好的是在汽车或出租车内等有隐秘空间的地方进行口述）。

■计算机工作(包括**Word**文档软件) 使用现代化的设备，你很快就会习惯在出差时做这样的工作，从精神上自动把周围环境当成背景。

■讨论 这显然是指你与同事一起出差时，这样做之后可以安排合适的会议来完成后续议程。

■打电话 移动电话允许你做各种事情（详见上文）。

■思考 这特别有用，你可能不需要文件和设备，只要有意图和计划就可以这样做。我在日志里保留了一个“待思考事项”清单，比如一些长期的问题，不需要任何纸质文件，只要在适当的时候就可以进行思考了。

将任务匹配到特定的旅程。在飞机上更容易用计算机打字。火车和汽车上可能更适合其他任务。酒店客房、机场休息室等都提供了机会。思考你能做多少事情是十分值得的，即使在条件不允许的情况下，可做事情的数量都可能会让你惊讶。事实上，不利的情况也可能是一个特别好的机会：如果因为大雾被困机场，除了工作你还有适合做的事情吗？

当你外出时，不要每隔五分钟就与你的办公室联系，询问“一切都好吗”，这是在浪费你和他人的时间。同时，明确告诉别人你要知道什么，不要忘记以下基础工作：

■留下你所有的联系方式；

■告知别人什么时候可以联系你，什么时候不可以；

■随时告知他人安排的任何改动；

■提前告知你将为他人带回的工作量，尤其是任务紧迫的情况下；

■计划紧急情况，例如，将护照和信用卡的副本留在办公室，任何灾难都可以通过一个电话来解决（但在你走之前也要检查你的保险柜）。

以上细节可以有效保证时间不被浪费。你离开时也可以思考还有什么可以在回来时完成（甚至像春天大扫除之类的事情）。

虽然随着审查回顾的进行，潜在的可节省时间持续在增加，这本身是很有用的，但必须始终牢记为什么需要时间。即使不是所有，但对大多数工作来说，完成工作要求的任务最简单的办法是把此事看得比其他事情更重要。

＜＜＜要点总结＞＞＞

■同样，本章讨论了细节，以及如何让一个方法导向另一个方法。

■永远不要认为浪费是“偶然发生”的，并且接受它。

■依次处理每种情况并寻求实际解决方案，以最大限度地减少（如果不能删除）问题。

第五章　电子邮件：捷径还是时间黑洞

我们都使用电子邮件，我们也都允许电子邮件浪费时间。电子邮件是与他人沟通的最快捷的方式之一，它通过互联网在全球范围内从一台计算机向另一台计算机即时发送信件、备忘录、图片和声音。一些大型组织也有内部网络。在这里，我们需要关心的不是技术，而是沟通的含义及其对生产率和时间的影响，因此，我们在这个单独的章节里讨论电子邮件（虽然这里涵盖了更广泛的内容）。在电子邮件发送过程中，好的做法可以节省写邮件的时间，并使其更可能获得恰当的回复，从而进一步让时间有效化。

因为细节会直接影响生产率，所以我们要对最合适的实践方法进行充分的论述。需要注意的是，邮件的语言和质量很重要，如果语言不通顺、质量不好，很可能使人不易理解，从而造成时间被浪费，即使省略一个逗号（这里逗号是必要的）也可能会导致误解。虽然我在此提到了语言的因素，但这并不意味着本章是一份全面的写作指南（不过我已经就“如何撰写报告和提案”这一主题写作并出版了同一系列的书籍注）。

在工作环境中，电子邮件通常被用于替代其他类型的沟通方式，以此有效减少面对面召开的会议及其他沟通方式的发生概率，从而节省时间。

但是过度使用电子邮件可能会减少个人联系，对人际关系和协作会造成不利影响。因此，重要的是，我们要在不同的联系方式之间取得平衡。一些大型组织制定规则来阻止因电子邮件带来的任何可能的负面影响，比如说用“星期四不发送内部邮件”这一规则来确保人们有更多面对面谈话的机会。被冲淡的人际关系可能会使合作更加困难，进而浪费时间。

由于电子邮件非常方便快捷，它给人们带来的压力是必须要在第一次准确地传达信息。人们往往都会快速回复邮件，以消灭未读邮件为目的，而并不对邮件内容进行深入思考。我们必须抵制这种做法，因为任何对邮件内容的理解不当都会导致时间被轻易地浪费。

电子邮件的吸引力无疑是其速度。只要你单击“发送”按钮，邮件即刻就会被发送。收件人在你发送邮件后，应该很快就能收到。回复邮件的速度仅仅取决于人们是否定期检查收件箱以及回复需要的时间。电子邮件通信快速这一特点的影响是积极的：能够促进快速行动和提高效率。

1. 《如何撰写报告和提案》也已由中信出版集团出版。——编者注

电子邮件与蜗牛邮件

电子邮件通常不如纸质信件正式。不过我可以坚定地说在前面：我们必须明智地选择正式程度。

给某些人的邮件可以写得十分随意（如果你愿意，可以包括尽可能多的缩写、快捷方式、最少的标点甚至奇怪的拼写），只要你的意思表达清楚即可，但其他人（如客户和同事）可能会因此产生反感情绪并给予你糟糕的评价。多数时候，我们对待电子邮件必须像对待重要的信件一样。最安全的是采取非常正式的风格，在你不确定收件人背景的情况下，非正式的邮件可能会产生麻烦。必须注意，对邮件内容的校对和拼写检查与许多其他文档一样重要。

使用电子邮件的主要目的不是进行冗长的通信，而通常是简短直接地发送或收集信息。冗长的电子邮件不易阅读，也使人难以集中精力处理。由于种种原因，有时更好的选择是运用其他通信手段（或者把电子邮件当作备份）。对于比较长的信息，可以用Word文档的形式添加到附件中，只要你确定收件人会花时间查看附件，当然也有人会把附件打印出来查看。

永远不要忘记，电子邮件是多么容易被忽略。轻轻点击，邮件变作已读状态，它就不在再次查看的范围内了，也许永远都不会被再次查看。

回复电子邮件时，你不必花费时间查找发件人的姓名、地址和职位，只需按下“回复”按钮，他们的地址就显示在回复页面左上角的地址栏中。回复邮件的时候可以保留上一封邮件的往来记录，以便参考历史消息，从而更快地撰写回复内容。

邮件：可能的缺点

电子邮件并不是完美的，其可能的缺点包括以下几个方面：

■除非收件人有接收电子邮件的计算机和网络，否则，显然不可能用电子邮件与其进行通信；

■电子邮件协议与正式文件一样具有法律约束力，否则可能导致问题；

■如果技术问题使系统无法运行，可能会导致某些问题，此时，技术支持必须到位（这并不会时时发生，但一旦出现就必须解决）；

■大多数垃圾邮件与通过邮筒寄给你的广告传单一样令人恼火，明智的做法是使用并及时更新专用软件来阻止垃圾邮件，以减少其数量（尽管我们总是忽略它们）；

■打开未知收件人的电子邮件和附件时应小心谨慎，因为如果不注意，特洛伊木马和蠕虫等病毒可能会侵入计算机系统。

以上内容已经足够说明电子邮件显而易见的问题。在组织内部，发送个人邮件会浪费很多时间。公司之间所发邮件的标题或格式，可能会有法律意义。试想如果某事涉及诽谤，会发生什么？因此，关于电子邮件，组织需要坚定的政策和指导方针，且每个人都需要遵守电子邮件的写作规则。

基本准则

如上所述，虽然电子邮件的内容可以比信件随意，但是其风格和内容标准必须是合理的（组织可以为此制定准则）。考虑到人们会收到大量各种各样的电子邮件，而你是想通过电子邮件吸引对方的注意力，因此必须撰写有效的电子邮件。电子邮件应该：

■简短 使用简单的词语；

■直接 清晰呈现，无歧义；

■符合逻辑 结构清晰。

无论是发送内部电子邮件还是外部电子邮件，你都必须遵守这些准则。清楚的标题能够使邮件的目的显而易见，有助于人们标记紧急程度（当然是对于真正紧急的事件），也可以表明是否需要回复以及要求何时答复。记住，电子邮件和其他任何通信方式一样，用途在于通知、说服等。

在发送电子邮件之前，考虑以下内容将有助于确保邮件有效呈现。

■电子邮件的目的是什么？你知道你想实现什么吗？电子邮件是否是信息请求？你是否正在传播标准信息？如果电子邮件是对查询的快速回复，请确保你回复的内容是正确的。如果你不确定内容正确与否，那么你要向对方解释这只是确认收到邮件，你会尽快回复他们更多的信息，并最好说明什么时候给予答复。如果你不知道邮件的目的是什么，那么在发送邮件之前需要仔细考虑。

■问题的背景是什么？是要发送电子邮件咨询与项目有关的问题吗？是否要求对方给予解释、理由或道歉？是要获取更多的信息还是为查询提供详细答案？要保证收件人能清楚地了解邮件内容，你必须明白为什么要发送电子邮件。

■期望的收件人是谁？邮件是会直接到达收件人那里，还是先被另一个人阅读？电子邮件收件箱不一定只能由“发送到”框中指定的人员打开，有可能其他同事也有权访问某人的邮箱，比如当有人生病或度假时。为防止出现问题，在写邮件时要牢记这一点。

■使用什么样式？如何呈现电子邮件？是真正非正式的风格吗？你回复的消息是半加密形式的吗（比如缺少大写字母、使用短信样式的短单词及表情符号等）？如果是这样，那就没问题。但是仔细想想，电子邮件的风格

会给第一次与你沟通的人相应的印象，影响他对你的看法。

■内容选择。电子邮件说了什么？内容是否清晰，没有任何模糊之处和歧义？如果电子邮件涉及复杂的问题，最好附加一份解释文档。电子邮件通常用于快速阅读，因此其内容应该反映这一点。

■是否要求结论/建议/反馈？如果是，邮件中有没有明确提出？把相关要求放在电子邮件结尾处可能是最清楚的。或者也可以这样说：“下午4点见面的时候，如果你能带来此信息，那将很有帮助。”这句话会给收件人明确的信息：他们应在下午4点前完成任务。邮件中有直接说明或重申目的，都将使读者清楚了解你的意图。

■发送的是什么附件（如果有的话）？清楚说明附件的内容。如果运用压缩文件，如Zip文件，那么解释所需的系统是非常有帮助的。如果打开附件需要特定的软件，请解释需要哪种软件，这在发送图形和图像时尤其重要。某些附件可能需要下载，那么要对此加以说明。记住，如果不提供这类信息，反而可能会有一连串耗时的咨询。

在电子邮件中摆正自己的位置很重要，因为它是即时的和不可逆的。与其他书面沟通一样，在电子邮件中无法使用合适的语调、面部表情、姿势、身体语言或手势来强化你的信息。

系统排序

需要考虑的是，不处理收件箱的时间越长，减少邮件数量就越难，这确实是一项繁杂又费时的工作。此外，你可能会发现，对于较早以前收发的电子邮件，你可能需要再次参考和阅读。因此，你可以尝试两个方法：第一，立即尽可能多地删除已经处理的邮件（如有需要可以打印某些邮件存档）；第二，尝试定期删除时间已久的邮件。例如，在每月月底删除已保存超过一个月的电子邮件——你的邮箱系统里最早的邮件。以这种方式，你可以处理过去一两年或你决定的任何期间的邮件，以保证总数不会上升。最重要的是控制邮件的总数。

<<<练习>>>

思考并设置你的整体“清理实践”，即如何系统地控制和减少你系统中的电子邮件数量，这是很有用的练习。如果目前的流程不足以进行这样的检查，你可以尝试改变流程，用一种新的方式尝试一段时间，若一切顺利，则可以永久地修订标准。

数字签名和其他安全设备

关于安全，还应注意如下三个事项。

■电子签名 随着越来越多的人通过电子邮件发送信息，电子签名也被广泛地使用。此外，比以往更重要的是，除了收件人之外的任何人都无法读取电子邮件。通过使用数字身份证或签名，你可以确保没有人能假借你的名义发送虚假或误导性信息。微软公司出品的电子邮件客户端Outlook Express中的数字ID可以在电子交易中证明你的身份，而不仅仅是在需要证明身份时生成“驾驶执照”。数字ID还可以用于加密（编码）电子邮件，以防止错误的人阅读。数字ID是从独立的认证机构获得的，其网站的表格中包含你的个人详细信息和安装数字ID的说明，当认证完成时，你就能获得这些信息。这可以用于识别电子邮件并确保邮件信息的安全性。

■加密 这是通过电子邮件发送敏感信息时进行安全防护的特殊方式，采取的是电子代码的形式。一个代码用于加密消息，另一个代码用于解密消息。一种密钥是个人的，另一种密钥是公共的。公钥传递给需要使用的人，无论他们是发送消息（使用公钥加密消息），还是接收电子邮件（使用公钥解密消息）。这种加密方式在信息管理中的运用很广泛，比如你的公司在特定日期推出一款新产品时就可以进行加密。

■记录 一些电子邮件系统允许显示电子邮件被发送、接收、打开和读取的状态。这在某些时间要求严格的情况下可能很重要，或者在要求确认收件时。当涉及最后期限时，这显然很重要；我在提交文章或书籍的材料时总是要求收到确认回执。有时你认为对方已经收到信息，然而实际上并没有，而在此期间，时间被轻易地浪费了。

电子邮件非常重要，丢失它们可能是一场灾难，恢复需要大量的时间。因此，建议你定期备份文件和公司数据，以防范此类风险。如果你的计算机中使用了密码，请考虑定期更改密码以阻止黑客侵入，避免资料被盗用。

公司准则中可能会要求备份计算机资料，但执行的责任通常在于个人。

行业术语和缩略词

缩略词无处不在，而且看似颇受欢迎，我们要直面这一现象。比如作家会说，我在写这本书的BOSHOK——Bum on seat，hands on keyboard（努力赶稿）——阶段。人们在电子邮件中似乎特别喜欢运用缩写。事实上，包括术语、文本语言和首字母缩略词（由首字母组成的另一个单词）在内的这类词语很容易造成混淆。然而，由于电子邮件普遍是非正式的，运用熟悉的广泛使用的缩略词确实是个好办法。如今短信也很普及，这导致我们周围出现许多缩略词，而且每天还有新词涌出。以下是你可能在电子邮件中看到的一些较常见的缩略词：

AFAIK　As far as I know（据我所知）

BCNU　Be seeing you（回见，再见）

BTW　By the way（顺便说一下，对了）

CUL8R　See you later（再见）

FYI　For your information（供你参考）

TNX　Thanks（谢谢）

学习这些词及你的公司、专业或行业部门常用的其他缩略词是个好主意。但请注意，在将电子邮件发送到外部时，使用这类缩略词可能会导致收件人无法理解；有时候，要在缩略词之后的括号中备注完整的术语，这样显得比较有礼貌。当然，这是另一个可能存在误解的领域，而且排除误解可能会耗费不必要的时间。

附件

电子邮件的用处是广泛的，因为文档和文件都可以附加到电子邮件中。电子邮件的附件可以包括文档、图像、声音或视频文件等，甚至可以使用电子邮件来发送计算机程序。

当发送附件时，电子邮件程序从其所在的位置复制文件并将其附加到邮件正文中。图像文件可能需要一些时间来上传和下载，因此为了保证传输速度，建议让附件尽可能小一些。

有时用压缩文件作为电子邮件的附件很有帮助，这会减少上传附件的时间。如果对方给你发送的大文件已经压缩了，那么你下载文件的速度也会加快。Zip和Stuffit是比较有名的压缩程序，Microsoft Windows（微软视窗）在其最新版本中也加入了压缩工具。

将文档和文件作为附件发送的优点是可以提高通信的速度和效率。文档的收件人能够方便地保存这些文件，并可以根据需要进行移动、编辑、返回或转发。

如果涉及安全问题，附件应以PDF（print document file）格式发送。此格式可以防止收件人编辑文档。这是一个比较安全的方法，保证文档可以打印但不能被修改。对于敏感材料来说，这种格式非常安全。

超链接

在向他人发送信息时，在电子邮件中插入超链接（hyperlink）是很有用的做法。如果需要将网页上提供的内容（你没有副本）传达给收件人，只需将超链接插入到电子邮件中即可。收件人点击链接即可打开相关网页。记住这样做需要一些时间，而且信息可能未必会被阅读。例如，将一部分信息以超链接的方式发送给客户，但这部分信息可能从未被看到，信息传达效果因此被打了折扣。然而，超链接依然是非常实用的信息技术。

潜在的问题

电子邮件及其依赖的互联网可能会带来一些严重的问题：垃圾邮件、病毒以及管理电子邮件效率低下所浪费的时间等。这些问题都是我们熟悉的，在此不一一列出详细信息和补救措施了（谨慎是必要的，而且任何组织内关于安全等方面的准则也应严格遵守）。下面我们以一些不该做和应该做的要点来结束本章内容。

不要这样做

■发送电子邮件只是因为容易。

■用大写字母书写文本，这看起来像大喊大叫。

■使用电子邮件替代给经理的简报，或将任务委派给他人。

■发送邮件以履行责任。

■将保密的信息放入电子邮件——保密信息可能会被滥用。

■未经他人许可转发某人的电子邮件。

■随意假设你的收件人想要此电子邮件，但实际上收件人很绝望。

而要这样做

■在发送任何内容之前都应进行思考和阅读（或使用“稍后发送”按钮来预留思考时间）。

■保持精确，以消除后续的检查和电话回询。

■立即回复，因为电子邮件速度很快，所以通常人们期望回复得越快越好。

■礼貌友好，但永远不要期望所有人都熟悉行业术语。

■将附件的大小保持在最低限度。

■避免内容晦涩难懂。

总体来说，我们在这里给出的信息很简单：要发挥技术的优势，同时应保持谨慎——识别缺点，注意细节，让自己做得更有效。记住，你可以从“电子邮件的外部性”了解一个人的很多信息。电子邮件为某人的工作状态、工作习惯、压力水平甚至他们的个性提供了一个可供了解的窗口。例如，发送电子邮件的经理人倾向于使用“更高状态”的方法。他们通常使用更高水平的形式和语调，你很少会看到不合理的引用、笑脸（表情符号）或笑话。

电子邮件是我们所有人宝贵的现代通信工具，如果滥用或未谨慎使用，它们可能会给你带来麻烦。下面是关于更好地使用电子邮件的9个基本提示。

■将电子邮件作为一种沟通渠道，但不是唯一渠道 这一点很重要，不要因为电子邮件看似快速和容易就懒惰。电子邮件可以记录讨论内容，并在点击鼠标时给世界各地发送影响重大的消息。但因此也可能误导人们，使他们认为仅仅通过定期的群组电子邮件就可以与一大群人沟通。电子邮件虽被广泛使用，但它只是一系列通信工具中的一种。电子邮件不可能发送给每个人，且“非人际”的非直接接触可能会使人感到自己被忽视。

■简短和亲切很有帮助 人们往往不会立即阅读超过全屏的电子邮件。人们看到长邮件通常会关闭留到之后阅读，这一等可能一天就过去了。重要的是要判断，什么时候适合放下鼠标，与人面对面谈话，或拿起电话和他们沟通。

■清楚沟通 使用电子邮件需要表达清晰的目的。确保你的邮件没有任何疑问或误解。另外，重要的是要明确你的信息需要提交给谁，而收件人也确实需要这一信息。在行动和优先事项方面，为了清楚起见，应使用列表或项目符号。如果你需要查看谁收到并阅读邮件，则应使用响应按钮（response buttons）或类似选项。

■鼓励开放式沟通 使用电子邮件时，如果他们愿意，可以要求用户提出问题或疑问。这表明你关心他们的看法，并会提供可能的帮助。

■不要在邮件里与人争执 面对面交谈能够更好地避免愤怒（其中面部表情和身体语言效果显著），通电话时的声调也可以传递很多信息。发送电子邮件时，挖苦、讽刺、批评或有恶意都是不恰当的。我们应该非常小心，用词不要被误解成这类含义。

■幽默也应谨慎使用 可以运用各种方法，使用机智和幽默来缓解沉重的气氛，但表情符号、笑脸和笑话邮件通常不适合在工作环境中使用。如果你个人爱开玩笑，那么在需要严肃的场合，你可能会更难以注意这一点。一

些组织禁止发送玩笑邮件，这些邮件有很大的风险，与严肃的气氛格格不入。

■暂停反应，使用五分钟规则 在按下“发送”按钮之前，明智的做法是延迟五分钟（或更长时间）发送匆忙写成的电子邮件。如果你在写东西时生气或不安，那么在写作之前休息、散步或做其他事情是个好主意。如果你一定要在当时撰写信息，那么冷静下来之后，发送之前要花一点时间进行检查。

■留出时间处理电子邮件 电子邮件在你收到的邮件总数中所占的百分比越来越高，因此你需要花时间处理它们。如果有需要，重新安排你的工作时间，行动起来。

■利用语言的优势 我们使用电子邮件时越来越喜爱简洁的语言风格，为了避免错误和复杂的句子，请仔细使用字词，以确保沟通的清晰性。

＜＜＜要点总结＞＞＞

■思考你的电子邮件，不要像“自动驾驶”一样处理它们，这样未经思考的方法可能会浪费你和其他人的时间。

■不要在未经考虑的情况下将附件发送给所有人。

■采用一种方法管理已处理的邮件数量和存档。

■如果你可以轻松地与某人交谈，就不要在内部发送电子邮件。

第六章　要事优先

现在来讲一些绝对的基本原理可能有点晚，但是个人的时间管理方法必须基于一个事实。简单来说，这一事实就是没人能在同一时间做多件事。嘲笑这一点是无用的。当然可能有一些重叠，但却不是完全同样的事情。每天只有24个小时，我们做（或不做，或花更少的时间做）某些事，是最终成功的关键所在。

时间管理术当然是关于增加实际可用的有效时间的方法论，但它也关注该时间段内给工作排序，以专注于正确的事情。因此，与其他方面一样，时间管理同样关注事情的优先级。本章介绍的一些问题，是为了给你一些有用的想法。然而，长期而言，真正将时间效率与其他方面区分开来的因素之一是轻松准确地决定事情优先级的能力。这并不是说每个人都能做到100%正确，也许可能是基于经验，但值得我们努力。

帕累托定律

在你能有效地决定优先级之前，你必须了解优先级的重要性。毫无疑问，你当然可以说，一些事情显然比别的事更重要。但是，人们很容易低估这个概念对你要做的事情有多大的影响，以及实际上对你的内在效率有多大的影响。帕累托定律，以意大利经济学家维弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto）的名字命名，现在被普遍称为二八法则（80/20rule）。它以一个比率描述因果关系，虽然在现实生活中这一比率并不完全准确，但在许多商业活动中，人们发现二八法则的大致比率有时是相对准确的。例如，这一比率意味着一个公司20%的客户可能产生其收入的80%，20%的生产错误可能导致80%的产品质量不合格。

二八法则特别适用于本文讨论的问题：20%的会议时间做出约80%的决定；你的办公桌上20%的阅读项目提供工作所需的80%的信息。

最重要的是，20%的工作时间可能贡献了你工作成功所需的80%。因此，在你的日常工作中必须遵循这一点，以便将注意力集中在具有这种戏剧性效果的关键问题上。

你可能无法轻易确定哪些任务具有此等效果。有些事情很清晰明了，有些事情可能需要仔细考虑。查看你的工作描述，浏览时间日志，思考并决定做哪些事情能够产生最大的效果。并不是所有原因都是显而易见的。你可能会把一些关键的事情视为理所当然。例如，一旦某些工作成为例行公事，你可能就会忘记它们有多么重要。当然，关键事项和你花时间最多的任务之间并没有太直接的联系。

一个简单的审查就可以提示你应该如何改进当前的工作模式。明确的目标和工作规范，以及明确了解根据二八法则哪些任务会产生关键影响，是决定优先级的唯一理性基础。以此为基础武装自己，你会变得更有效率。这一方面是由于你会把时间花在关键问题上，另一方面在于你会减少或消除相应的小事所花费的时间。但是，在同一层级上确定优先事项是极度困难的，原因在于紧急程度与重要程度往往将我们陷于两难境地。紧急程度和重要程度在性质上是不同的，但在处理之前都会带来压力。思考以下四个类别会有帮助：

■紧急且重要；

■紧急但不重要；

■重要但不紧急；

■既不紧急也不重要（但仍然必要）。

总的来说，关键是提前思考并在深思熟虑之后做决定，而不是迫于环境压力去做任何事情，或者企图在第一时间就完成任何事情。需要快速采取行动的事情必须立即做，或委托他人做；可以等待的事情不应该只是放在一边，而是应该做出计划或安排，以便它们拥有应得的时间，然后有序恰当地完成。

这看起来很难，也确实很难，但在一定程度上，这种困难是出于心理原因。我们当然可以预见哪些事最需要采取行动，但不知何故，当时情形下的某种压力会给某些事情一些“不公平”的优势，而且我们允许这些优势影响决定。这是一个重要的部分：决定比方法更重要，而且没有魔法公式。以正确的方式做出正确的判断必须成为一种习惯，如果你要面对这样的压力，记得保持条理和顺序。也就是说，还有其他方法可以使注意力和时间集中在优先事项上，下面我们来看一些例子。首先，你有哪些有用的方法来处理工作中的琐事？

优先做琐事

让我改写本章的标题：偶尔我们可以优先做琐事。没有什么是完美的，你计划、排序并花费很多时间安排优先事项，但是总有一些琐碎的杂事需要马上处理，这是不可避免的，也是大多数人面临的情况。忽略杂事或假装它们并未发生，并不是好的方法。相反，你需要认识到这一情况并决定如何处理琐事。

最好的方法是简单利用一段时间突击处理这些琐事，不仅仅是因为某些琐事至关重要，而且还因为处理这类积压的事情会清除你办公桌上（记住，你办公桌上80%的文件并不太重要）和系统里的文件。所以，有必要的话，偶尔花几分钟或者一个小时处理这些琐事。处理所有这类你可能忘记但是又有必要完成的事情：把名字输入通讯录，回复备忘录，给那些希望保持联系但并不属于优先级的人打电话，以及填写账户的分析表格。

理想情况下，应该没有这类琐事。如果你真正有效地运作，那么这些事情不会被遗漏。“猪可能会飞。”如果你像我一样现实，你会发现这句话很有用。你要确保这些琐事不会太过频繁发生，一旦出现，集中时间处理这些琐事会让你获得满足感，从而更集中于重要事项，以免不必要的分心。

计划—倒退

有些任务很简单，基本上只是一件事，重要的只是决定何时完成。但是许多任务由数个阶段组成，可能由你自己或其他人分别完成不同的事情。此外，某些阶段工作要在不同的地方进行，整个过程可能需要几天、几周或几个月。所有这些原因导致以正确的方式安排这样的多阶段事情变得非常重要，如此方能保证所有优先任务都按时完成。可能发生的情况是，你承担一个项目，并在开始的时候相信它直接而简单。考虑一个例子：你要发送一个通信简报。我们将其分为四个阶段：

■决定内容；

■写作；

■设计；

■打印。

你完成第一和第二阶段时，发现已经花费了比想象中更长的时间。你急忙开始第三阶段，但是中途你会发现，整个工作无法按时完成。那时，你可能会加快速度，但其他优先的事情可能会受到影响，也许唯一能达到最后期限的方法是寻求额外的帮助或花更多的钱，甚至二者兼有。我们需要做的是从这一循环的结束端来进行调整：

■从截止日期开始；

■估计每个阶段的时间；

■确保总任务与可用的总时间相匹配；

■有足够的时间应对意外情况，事情不会总是按照计划去完成；

■孤立地观察事物，看它将如何适应或影响其他当前项目和责任。

你可能需要调整某阶段的工作方式，以适应正在进行的其他事项。例如，也许某个阶段可以委托给他人，以便你已经开始负责的阶段可以从头到尾由你完成。早期可能有多种选择，而一旦你进入中途，可选择项就会减少，其他事情受到影响的可能性也会增加。需要做的是在项目之前有足够规划的时间，通过思考你能看到整体情况，而不是随意判断并简单笼统地说“没有问题”。

遵守最后期限

你一定听过这样的抱怨："如果明天需要的话，我会要求明天完成。"最后期限的最大问题是其紧迫性，人们往往都希望许多事情在昨天就完成了（有时是因为某人的不良策划），如果你不小心，那么你总是在花时间追赶最后期限。正如红皇后（Red Queen，迪士尼电影《爱丽丝梦游仙境》中的角色）告诉爱丽丝："在这里你看到，快速奔跑才能维持在原地，如果你想到别的地方去，你必须以两倍的速度奔跑。"

因此，最后期限必须是现实的，这是上一节中提出的观点的应有之义。给自己足够的时间，建立一些应急计划，然后你可以正确地处理事情，仍然能够确保在最后期限前完成任务。听起来很好，但确实如此吗？最后期限还有另一个常见的复杂性：人们并不遵守期限。在某些方面，这是可以理解的，遵循最后期限意味着很多，不仅在结果方面，而且在声誉方面。所以，常见的情况是，如果某事必须在月底前完成，那么出于"安全"考虑，我们会要求25日完成。但是这种做法和做这件事的人要被办公室的人所熟知，因此最后期限的接受者决定延迟一个星期完成是没有问题的。如果涉及几个人，那么错误判断可能会随着口口相传而使情况变得更糟，总体而言，错过最后期限的概率也会因此增加。这听来很讽刺，起初人们为了确保达到最后期限而尝试将最后期限提前，但最终却因此导致其无法完成。

道德底线本身是清晰的。在与你相关的任何组织中，要尝试确保最后期限的情况清楚和公开，并且让每个人充分了解情况。如果某事需要在当月10日完成，那么就说10日。如果意识到可能会发生意外情况，需要再次强调："10日是客户要求的时间，让我们把目标提前两天，以便有时间做最后的检查，确保我们不会失信于客户。"这不仅使我们更加确定要达到的截止日期——部分是因为人们喜欢这种方法并会为此而做出更加肯定的承诺，而且由于时间常被花费在达到一个并非真正的截止日期上，从而避免其他事情遭遇风险。大多数办公室存在足够的压力，不需要人为地将问题复杂化。

然而，许多事情必须在最后期限之前完成（包括写这本书），有一些事项的完成方式会影响完成整个任务所需要的时间。清楚了这一点，对方法进行审查就可以节省时间；其他的情况是，经过审查后发现根本不需要采取行动。而实际上后者发生的频率比你想象的更高。然而，首先考虑那些必须做的事情。有些事情如果放到今天来做，你可能会用不同的方法。

审查任务方法

确保你有足够的时间完成优先任务的另一个有效方法是，审查完成各类任务的工作方法。显然，你做事的方法将影响需要花费的时间。因此，有必要审查特定任务的工作方法，有必要的话要定期审查。我不是建议你停止所有其他工作，只是花时间来检查方法，同时让你给自己一个任务，去审查一段时间内的事情，并寻求有价值的改善。

我的写作工作就是一个很好的例子。第一本书是我手写的，然后我的秘书开始了用打字机打字、编辑和重新键入的长期过程。从我自己开始打字之后，这个过程已经发生改变和简化。我仍然必须决定要写什么（我不希望发行商相信这是件容易的事），但整个过程需要的时间更少。我不得不学习文字输入，尽管这在我看来不够完美，但整体节省的时间是值得的，当然还有其他优点，比如我在旅行中也可以输入文字，可以节省更多的时间。显然，对任务可能做出的改变取决于其性质，但这些尝试是值得的，例如：

■对以前比较随机或烦琐的任务进行系统化整理；

■更改实际方法（如上面的示例）；

■与其他人一起工作（例如，在我的工作中，我会做一些小的文案和宣传册设计，并且总与我的一个同事一起检查副本；我另一个观点是更加肯定和快速地与他人合作，而不是独自苦苦思索）；

■降低标准——有的方法可以实现完美；也有的方法更快却不够完美，但完全在可接受的范围内，其结果往往更省钱；

■外包——换句话说，有些任务交给外部供应商做，他们可以做得比你更快，有时还更便宜和更好。

再次说明，你可以继续用以上列表，也可以找到适合自己特定工作和行动的方法。然而，重要的原则在于检查是否有更好的做事方法。这需要积极的审查和开放的心态，任何你能想到的优化过程的方法都值得考虑。也许你可以选择某些任务与同事互换，这将带来新的思路和方法；你们可以互相提高和改进。然而，不管用什么方法，都要让这一切实现。因为永远不会只有一种正确做事的方式，改进的方法能够节省大量时间。

消除不必要项

如果询问人们是否愿意做不必要的事情，大多数人的回答都是否定的，毕竟这听起来很荒谬，但它确实因为各种原因在发生。你可以考虑以下几个例子。

■习惯 你总是参加月度会议，阅读定期分发的报告，检查某些信息，存档某些文件并与某些人保持联系。这些事情很容易进行，无须思考自动重复，但它们也不必要地占用了时间。

■保险 你总是做有保障的事情。万一出现问题，万一有人问为什么，万一……有时原因并不清楚，只是感觉做些事情总比不做更安全。存档和记录就是这类例子。

■避免 做一些事情的真正原因已经不存在了，但继续这样做意味着你没有时间和原因来接受或尝试新的也可能是冒险的东西。老实说，你真的从来不做新的事情吗？

■期望 你做事不是因为它们的真正价值，而是因为别人期望或你觉得是别人期望你这么做。在团队环境中，你不想让别人失望，虽然你会通过忽略优先级让别人更加失望。

■外表 你做事是因为这些是应该参与的“好事情”，或许在政治上，每个组织都有一些办公室政治。你的位置和组织中人们的看法是很重要的，但你不能过度参与这类事情，尤其不要弄巧成拙，被视作无所事事的自负之徒。

更多可能的行为无处不在，每个标题下都有看似不可置疑的有效理由：你确实需要参加一些会议只是为了表明你的承诺，这很实际且优先级很高。但是，这时候你需要表现得很坚定。有什么事情可以不去做，且不会显著影响结果呢？对于大多数人来说，如果诚实地回答，那么答案是肯定的。因此，如果你还没有这么做，立即审查并将其设为定期项目，以避免不必要的任务再次蔓延。

这是怎么做到的？非常简单（就是像我一样的顾问花费大量的时间帮客户解决问题），你只需问为什么及为什么要做某件事。如果答案是因为就是这样，因为系统，或者最糟糕的是，这是一直以来的做法，那么继续问为什么。如果你不能找到真正更好的理由，那么这项任务可能是待消除的选项。如果做不到这一点，也许你可以不那么频繁，不用太详细，或以其他

方式调整方法来节省时间，并注意优先级。这是另一个可以从时间日志开始做起的方面；重要的不只是你正在做的事情，而且包括所需的时间。如果你冷静对待这些问题并诚实面对答案，那么你就可以节省时间。

＜＜＜练习＞＞＞

刚才提到的问题足以让你立即行动，并有机会将你做的事情与本书的信息联系起来。选择一个领域，思考做事的方法，然后问自己为什么这样做。你可能会发现做某件事的理由原来不是那么迫切，从而可以使你反思、改变和改进。

危险，保持距离

其实，某个特定类型的任务可以非常明智地被归类为不必要，至少对你而言是如此。黑洞或者说坍缩星如此巨大，以致其强大的重力将一切都拉向它们，即使光也无法逃脱。在大多数办公室和公司都有类似现象，“黑洞工作”吸收的时间比你想象的更多。小心，它们就像真正的黑洞，如果你太靠近将“有去无回”，参与这类工作意味着所有其他计划必须被搁置。什么样的工作符合这种描述？它们包括以下项目：

■涉及一些不同的、复杂的任务；

■可能有争议；

■不可能完成且取悦所有人；

■可能破坏声誉；

■占用相当不成比例的时间。

这类事情包括举办公司二十周年庆典及公司乔迁等一系列事务。这样的事情必须去做（如果这是你的分内工作，那与我们描述的情况则有所不同），但公司有关部门经常呼吁“志愿者”参与。这可能意味着董事总经理在公开场合以一种“如果拒绝会有风险”的方式来建议：“这当然只是一个建议，但我们会记住谁能来完成。”在这一点上，与此无关的其他人会感到宽慰，下定决心不参与，即使是一个微小的支持角色。

你要知道，只要你有一点智慧，那么你就应该重视你的能力并将其用于重要的任务，远离有以上特点的“黑洞工作”。不要说你没有被警告过。

对你的优先事项有信心

最佳的时间管理者能成功地集中时间和精力在他们的优先事项上；他们这样做的一个原因是，他们有能力迅速而坚定地确定哪些属于优先事项。其他人不但占用宝贵的时间决定了哪些事项应该优先，而且不自信地一次又一次仔细检查自己的决策。当然，当情况发生改变或正在进行的审查有必要但毫无用处时，确定优先事项就正如俗话“挖出植物检查其根部是否生长良好”所说的一样。同样，有些人在他们的决策中寻求的持续保证可能只是浪费时间，并且在我看来，也会导致压力重重。

决策过程从审查和分析开始。记住，一次只能做一件事，你必须清楚待办事项中的关键因素，哪些是实际上最重要的并构成真正的优先事项。仔细考虑所有方面之后，你需要做出决策。在这一点上没有理由怀疑其正确性。

而且，在任何情况下，进一步的审查也无法改变一次只能做一件事这个事实。不管多么不合逻辑，“待办事项”清单有时提示我们寻求改变。无论清单上的待办事项是10件或100件，总有事情要优先完成。

所以，做出决定，坚持下去并完成任务。越早做决策，你就越能及时将这些待办事项从清单中清除。有很多人撰文讨论职场的工作压力（虽然不是我），但压力是对环境的反应，而不是环境本身。为了表明信心，你应该说你自己：

■知道优先事项；

■在合理和全面考虑所有事实的情况下，合理地做出了工作规划和决定；

■确定没有更多其他事项，目前你可以让事情更容易完成；

■知道如果继续进行，你将会有效地完成任务，而且你使用的方法是有意义的。

这些应该让你对这个过程感觉舒适，并拒绝任何压力。试图找到你正担心的可能有更高优先级的工作，知道各种其他的事情正在排队等待处理但仍未解决，以及怀疑自己的做事方式等都是压力的表现。有条理并保持冷静，你会更好地维持和提高有效性。

明确你的优先事项这一方面不应该被低估。尝试解决这一问题。查看时间日志并分析做了什么，你可能会惊讶地发现，你已在做的很多事情即使遗

漏（永远或一会儿）也不会导致任何问题。然后你可以创造性地思考如何使用节省出来的时间。

<<<要点总结>>>

■记住，决定优先级是成为一个有效的时间管理者的基础。

■你需要一种有效、系统和定期的方法来审查优先事项，并决定哪些第一，哪些第二。

■你的方法必须要是现实的，能够做到的。

■坚持你的优先事项，并在你偏离意图时采取行动。

第七章　控制文书工作

让我们有个积极的开始。文书工作不会难倒你。你可以控制它，虽然你可能无法完全消除文书工作。有些文书工作是必要的，虽然现在距IT专家开始提出“无纸化办公室”已经有20年了，但在我的办公桌上依然有那么多的纸质文件。信件、备忘录、传真、报告、表格与建议等，所有这些源源不断地增加你的文书工作量。你不是在阅读，就是在书写，如果都不是，那么你应该正在处理涉及文书工作的事情。所有这些都可能占用很大一部分时间。在时间管理中，对于文书工作，要做的是：

■消除；

■最小化；

■迅速有效地完成必要项。

在此，我们可以考虑一系列或大或小的想法，来帮助你控制文书工作。这些方法不一定全面，事实上没有任何审查可以达到这种程度，但这些想法是对处理纸质文件方式的重要思考。因为每个人桌上的文件都是独一无二的，最终我们必须找到自己解决

这个问题的办法，而这里的原则只是形成你自己的方法的基础。良好的开始就是，最大限度地减少你每天处理的文件数量。

尽量减少文书工作

也许在这个领域要问的第一件事很简单：你的所有文书工作真的有必要吗？如果立刻清除，很多文件马上就可以处理。本书已经建议的一个此类例子是，你的工作/时间计划需要是书面的。但是其他一些文书工作是可以消除的，通常要做的只是在书写之前暂停一秒钟，问问自己正要做的事情是否真的有必要。查看你桌上的文件，看看有多少并非真有必要，想想有多少可以用其他方式实现目的。然而，有人总是把这一切都送到你的办公桌上，据推测，他们这样做是出于好心。也许你的文书工作大部分都与此类似。

那么，你要怎么做呢？书面沟通的主要替代方法是电话，拨打电话通常比写东西要快得多，因为不是任何沟通都需要书面记录，所以电话是减少文书工作的最可靠的方法之一。

此外，值得一提的是现今无处不在的电子邮件。电子邮件给人的紧迫感并不强烈，让人感兴趣的是其风格（虽然不可否认电子邮件的确有用）。电子邮件被开发出来似乎就带着完全非正式的风格，不论是大公司内部沟通还是与外部组织的沟通，这种风格都被普遍接受，因为电子邮件作为一种快速的沟通形式，其简洁性对现代办公来说是至关重要的。简洁能够节省时间，但也必须容易理解。你应适当打印和存档电子邮件，并保持计算机中电子邮件列表易于管理。

另外两点值得一提。第一，为了减缓造纸对森林的消耗和对环境的破坏，只要有时间就应该考虑副本的必要性。给别人写东西是一回事，但是真正增加文书工作的往往是副本的流通。如果你列出的收件人占公司的一半，那么请仔细思考，哪些人真正需要这一副本？

第二，你的文档可以标准化吗？许多能够记录在计算机中的常规通信，如信件、文档或单独的段落，可以放在一起用于编辑合适的文件。技术真的可以节省时间。但在这里有一个非常重要的警告：如果不合适的话，千万不要使用标准材料。例如，在销售区域，许多信件和建议本应该视作个人回复，却使用了标准回答。此外，任何标准材料都应该仔细检查，看看语言是否流畅。否则，一些不好甚至有害的文字会反复发送。节省时间当然重要，但不应该以不可接受的低质量为代价。

养成简洁的习惯

不耗时的书面沟通不仅要简短，而且用词要简明扼要、精准明确（此处我们并不是要论述如何让沟通易于理解，但是千万不要假设沟通很容易。事实恰好相反，不当的沟通造成的误解会带来一系列的咨询和澄清，从而浪费时间）。这里值得用一个简短的段落对此进行讨论。我注意到许多人不太愿意写简短的商业信件。下面举个例子说明这一点。A在会议之前写信给B，询问他的航班

何时到达以及是否需要接机。B的回复如下。

尊敬的A先生：

感谢你于2009年7月24日的来信。关于下周7月30日星期四到你办公室的会见，我很高兴地告诉你，我的所有旅行安排现在已经完成，也许你可能还记得我之前遇到一些麻烦，不过我已经落实了所有安排细节。我将乘坐915号航班于当天上午10点到达。这一时间应该刚好能赶上我们的午餐会见。对于你与我的这次见面，我将非常感谢你在这方面的帮助……

诸如此类。如果两个人彼此稍微有所了解，那么其实像下面这样写肯定不会出错。

尊敬的A先生：

收到你的来信真好。我将于7月30日上午10时乘坐915号航班到达。如果你能安排人接机那就再好不过，我可以找你的司机。非常感谢，期待很快与你见面……

我更喜欢收到第二封信。信息很清楚，不必查看任何额外的材料，节省了我的时间，而且长度是第一封信的三分之一或四分之一。第二封信撰写和发送花费的时间更少。我认为它也足够有礼貌，希望更多的人采用这种书写方法。如果用三行字能说完的事情，那么就只写三行。考虑一下，如果把3页备忘录简化成1页，把20页的报告简化成10页，将给你节省多少时间。我承诺这个话题只会占用一个简短的段落，因此我说得已经够多了，观点也已明了。

我们已经提到了简短，另外值得一提的是用词。陈旧而冗长的备忘录已经在很大程度上被电子邮件取代了，而电子邮件中使用简短文字已经成为一种习惯。然而，简洁有助于节省时间，但要以保证清晰为前提。

文件处理最小化

首先，做下面这个练习。

<<<练习>>>

你可以尝试一个有趣的实验（不会需要很长时间，最终可以节省你的时间）。选择10个左右现在在你的办公桌上的项目，包括信件、备忘录和文件，所有这些都需要你采取行动，并在它们的右上角标记红点。然后很简单，一如既往地处理它们。每次你拿到它们的时候，在右上角添加另一个红点。随着时间的流逝，你会记录这份文件你拿过多少次。例如，一封今天送达的信：

■你阅读信件；

■你决定不立即处理，打算下午与其他工作一起处理；

■下午你正打算开始做什么，但被打断；

■这封信要处理的事项超过了今天的时间范围，你第二天早上再次拿起它，于是一切周而复始。

以上我们只是假设那是一封简单的信。在其他情况下，项目和流程往往可能跨越几个星期或几个月，你可以想象标记的红点的数量。这被称为“麻疹测试”（measles test），它有助于确定做事方式如何影响所花费的时间。有时，反复触发某事是必要的，但是其他情况下你可能会惊讶，一份文件在解决前来回在你办公桌上出现了多次。改变的第一步是知道从何处着手。

以上述方式获得的信息十分有用。有时改善很容易，比如使用提示文件（参见第三章）来解决某些文件被反复拿起的问题。在其他情况下，它可能会引导你反思处理某些任务的方法。无论如何，你应该遵循这一原则：在解决之前尝试使处理任务的次数尽可能少。

如果你有明确的计划和系统来将工作分类，那么有些事情就会立即得到处理，而有些事情则由于某种原因稍后才能处理。如果严格地使用以上方法，你将会减少多次处理文件所花费的时间。然而我们不得不面对现实。大多数工作实际上不是由许多完全独立的任务组成的，要是那样事情就简单容易得多。对于很多人来说，不同的项目和领域之间互相关联；事实上，一些工作的某些元素能够变成建设性的机会，以及所谓的协同效应

（或通俗的2＋2＝5效应）。所有这些都需要充分审查文书工作所代表的情况，以便使这种机会成为可能。因此，与其他规则一样，这条规则不能被粗暴地使用。你需要充分了解某些项目才能有效地操作，并且必须小心，不要以不适合个人工作的方式减少文件处理的次数。

我不想把我的建议变成对读者的约束，然而，这里倡导的原则是合理的。作为一般的规则，你要知道文件经手的次数并使其恰当地减少，这对于时间管理很有意义。

不要让文件和存档浪费时间

“你还需要吗？还是我可以存档了？”简而言之，这是关于文件存档的问题。通常，存档就是简单地将文件从桌子上拿走，虽然有方法建议将文件存放于哪里，但是并没有真正考虑哪些文件应该保存以及保存多长时间，这才造成了时间浪费。某跨国巨头的调查得出的可怕统计数据显示，存档的文件中只有10%再次被提取；这还是在一个以高效率著称的组织里。那么对普通人来说意味着什么呢？

这意味着90%的产品本可以被销毁，在调查中称为“将它们保持在舒适环境和合适温度”的成本是巨大的。我们在这里考虑的时间浪费，同样令人担忧。但有些事情确实需要存档，所以你不能不分精华或糟粕就全盘否定（throw the baby out with the bath water，原意为“倒洗澡水连小孩也倒掉”），你需要的是一个系统。

通过一切手段，让秘书设计或帮助设计一个系统，但为了追求一致性，你应该决定文件的去向。关于重组的文件放入文件夹R，O用于组织或办公室，E用于效率驱动，或B用于老板的宠物项目？这种方法存在严重的问题，用过这些文件超过一年的人可能知道这些字母代表什么，但是很少有人能够永远记得这些细节。所以，这一系统必须正确。这很难一概而论，你可能需要账户文件、项目文件或许多其他文件夹。通常最好进行分类，按照A～Z排序，而不是形成无所不包的巨大系统。当你查看潜在需要存档的材料时，你真的只有三个行动选项：

■不存档，丢弃；

■存档，但不考虑它将保存多长时间；

■存档，并指明销毁日期（或至少是审核日期）。

仔细考虑你需要保留多少文件，通过定期审查的方法来保证存档文件可控。现在，考虑你桌上或周围的东西。有多少文件现在可以扔掉？答案可能是很少。但是，想象一下同样的这些文件，有多少是在未来六个月、一年、两年里你依然需要的？此处，诚实的答案可能会很少。随着时间越来越久远，需要保存的文件也会越来越少。那么为什么不把更多的文件丢掉？

想想你已经保存的文件。假如你每三个月内需要拿到一次常规的财务摘要，即使你有这些文件，但是你从财务那里只需花30秒就可以拿到。想想那些你为了以防万一而留下的文件。在你的心里，你虽然可能知道应该判

断一下哪些是必要的，但你仍然保存了太多的文件。相信你的直觉，记住这一古老的说法：“如果它看起来像一只鸭子并嘎嘎叫，那么它可能就是一只鸭子。”如果你99%地肯定某些文件会很快变成垃圾，你可能是对的，毕竟那是你的文件。所以，扔了它们吧。

但如果你错了，你丢弃的东西确实是需要的且因此可能会浪费时间，那么你就要考虑一些保险措施。有两个系统方法可以考虑。首先，批量存档，这适用于不宜过早存档的情况。所有文件以简单的A～Z字母排序放在批处理文件中，在一个月后才存档（你自己选择时间）。但在存档之前，你需要查看哪些还需要继续保存。仅仅一个月，你就会惊讶有那么多需要丢弃的文件。其次，“年表”文件，这一方法为每封信和每份文档提供额外的副本，以日期顺序放入大的拱形文件夹中。以固定的时间长度保存文件，比如一年分为四个季度，使其更易于管理。每当第四季度文件已满时，你就可以将第一季度的文件丢弃，并使用当前材料存档新的季度文件。以上系统方法可以二选一，或两者都适合你。它们让你无情地把某些文件丢弃，即使某些特殊情况下不该丢弃该文件，你依然可以在备份文件中找到它们。

许多系统方法受益于一个破坏的系统。这可以通过设置日期（可能以年为单位），甚至非常简单地通过容量来完成。我有一个专门放文件的抽屉，里面的文件按日期排序，每次添加新文件时，将一些旧文件从抽屉中取出。抽屉总是刚刚满，这样保存的文件总是有用的，且没有人为此浪费任何时间。

文档存放必须在办公室工作的基础上进行系统化。如果所有文件摆放有序，你可以找到你想要的（如果没有太多文件，这本质上更容易），不必花时间使用系统来腾出日益增多的空间，那么这一系统则运行良好。是你控制它们，而不是它们控制你。存档与秩序必须节省时间。

需要注意的是：如果你的文件或部分文件保存在计算机上，考虑一下哪些需要打印出来备份，或者需要制作常规电子备份文件且单独存储。我知道你了解这一点，但你做到了吗？

保持文件整洁

我喜欢自己从来没有丢失东西（很少丢失），但在最近两个罕见的场合，我发现丢失的文件用回形针夹着，隐藏在一批不同信件的背面。这种可能性很小，但在混乱的情况下你会浪费时间寻找和整理文件。回形针不是保持文件整洁的最佳方式，当心，回形针可能会限制其他文件并出其不意地将你困住。

文件必须保持整洁。不要把太多的文件放在一起，这样容易变得难以管理，让人特别担心的情况是当你拿着文件外出的时候。把文件装订好，用订书机或打孔器，而不是用回形针，不同的文件适合不同的装订方式，去尝试哪一种适合你。我喜欢的方式是顶部和底部用橡皮带扣好。并行的事情越多，当前的文件越需要保持整洁。

如果你一次只需用到一种文件，直到完成才被全部替换，那么这不是问题；如果你有很多工作要同时进行，那么这是至关重要的。在这方面，时间管理类似于杂技表演。在空中有很多球，如果一个落下，那么剩下的会跟着落下。你需要完成的工作越多，只要其中一项变得混乱，由此造成的时间浪费就越多。记住，要保持你对文件的实际控制权。

计算机化，但要小心

计算机改变办公室工作，使一切都快速和高效地运行，这是20世纪最伟大的神话之一。然而，正如其他伟大的承诺（比如“你的支票在你的信箱里”）一样，计算机也不是能被完全信任的。我并不反对使用计算机，如今你无法想象不用计算机如何才能完成工作。然而，这并不代表不会存在问题，无论是在效率和时间利用率方面，还是在个人执行能力方面。计算机带来的帮助有许多好的例子：

■计算机化的数据库，可用台式PC访问，大大减少了排序、分析或与沟通数据库名称所需的时间；

■图形程序，可以将混乱的数据转化为图形，并在瞬间传达关键点；

■桌面排版（desktop publishing，缩写的DTP），意味着能够通过按钮轻松地在内部生成文档，无须与三个独立的外部供应商联系；

■电子邮件系统，允许与分公司或海外联系人进行简单、快速的通信，并允许你查看他们发送给你的文件；

■计算机化版本程序，如绘图、数据分析及解释统计数据（可以单独或者交叉使用），这些程序使手动运行仪器获取类似结果变得奇怪。

你可以想到更多这样的例子。有些已经成为你的例行工作，大多数可以节省时间。然而，有些系统并没有被设计得那么聪明。想想你在银行、保险公司或酒店作为一个客户时，因为系统而感到沮丧的经历。比如酒店的账户，对于酒店的管理大概是有效的，但许多因为没有缩写而难以理解，客户服务因此受损。所以计算机也有另一面：需要专业人员帮助创建许多系统（在某些情况下还需进行操作指导）。这些都需要很高的资金成本，虽然现在有所下降，但这些很容易被当作不作为的借口（如果每次旅行社的人说“对不起，计算机坏了”，我就攒一枚硬币的话，那么我现在一定富裕得可以环游世界了）。总之，建立这些系统需要时间，同时也需要小心权衡哪些举措是有意义的。

计算机化确实能够节省很多时间，但粗心也可能使之成为陷阱，导致时间浪费。当新事物出现时，你要用尽一切办法检查其可用的部分，但是也要考虑其替代品或许会运行得很好。如果翻看袖珍电话簿很快就可以找到电话号码，那么为什么不继续这样做，直到真正更好的方法出现呢？

请勿不必要地重复信息

维护任何信息系统都需要时间。如果信息以相同或相似的形式保存在不同的地方，则维护起来要花费的时间更长。这样的情况需要改进，有一个在几分钟内便可完成的快速检查方法：画一个矩阵，其中横轴为信息，钜阵为其存储的地方。如果纵轴上出现一系列的勾选框，那么表示你存储信息的地方太多了。

此类分析将快速显示任何种类的重复程度，以及记录的完整程度。如果你随后思考最常搜索信息的地方，你可能会发现只有少数地方经常使用。这反过来说明，信息出现在其他地方是个问题。其中有多少地方可以报废或减少？这些都会造成时间浪费，如果忽视此类重复，任由系统和信息随着时间的推移随意增加，那么最终将远离本来的目的。顺便提一下，另一个要观察的领域是计算机信息系统，原因就是包括额外信息处理在内的技术能力通常很强大。对这些信息来源的合理使用很重要。

请勿不必要地增加信息

有时，任务看起来很重要，但随后发生的事情表明它们并不重要，或者不再重要。有时候发生的事情是在浪费时间，然而一旦发生就要思考如何停止。我的一次经历可以说明这一点。我在一家公司工作时，询问他们是否有销售分析方面的某些信息。起初，答案是没有，然后销售办公室的一个人说，他们实际上每个月都把这类分析发送到总经理办公室。总经理否认这一情况，但他的秘书在偶然听到我的要求之后，说她有此类信息的文件。

检查之后发现信息确实在那里。这些信息每个月送达秘书的办公桌，她随之就提交了。回顾之后我们发现，大约两年前，总经理要求进行这个特殊分析，并且当月摘要就已生成。他看了看，然后放在秘书的备案文件盘里，秘书为此建立了一个新文件夹用来存储这类分析文件。销售办公室在下个月再次生成分析报告，发送到总经理的办公室，但秘书每次都把报告直接放入文件盘，而从未拿给总经理看过。这种情况每个月重复，一直持续了两年。销售办公室的同事每个月花几个小时完成的数据分析，除了第一次被查看，其余时候都是被束之高阁。

从任务初次开始之后，这种情况就很容易继续。这是谁的错？销售办公室、总经理还是秘书的错？抑或是三个人全部都错了？他们可能会说，事情就这样发生了，但更重要的是，今后能够防止这种情况吗？你应该制定一个规则：每当你被要求提供信息时，你要做一个日志笔记，在未来的某个时候（比如6个月或12个月之后）检查这项操作是否仍然有必要。你应该查看发送这些信息是否仍有必要：

■相同的频率（每季度和每月发送是否效果一样）；

■列出的所有人是否都有必要；

■是否需要这么详细的信息（总结是否也可以）。

任何改变都将节省时间，而且是值得的，你也有可能会发现它根本没有必要。很少有人会要求停止向他们发送信息，但如果被问及，他们会承认没有这些信息更好。注意这类情况，很可能在你的组织中，许多东西都在不必要地重复。

不要随意使用书面内容

我的课程代表告诉我，要求他准备的20页报告被经理退回来了，经理要求他做口头总结。然而他一直关注书面报告，对口头总结并没有准备。他做陈述时由于紧张所致，并没有希望的那样流利，报告提到的问题有遗漏，而那份报告从未被读过（很可能会被存档或者销毁）。他自然很受委屈，对这件事感到不满，这显然情有可原。

当然，管理层应该考虑其行动、决定和要求造成的时间浪费的后果。有些事避免你花费时间，却让另一个人产生很多额外工作。如果你是经理，你合理利用时间的责任应该包括整个团队。如果每个人都被各种各样不必要的任务和文书束缚，那么你的生产率也不会高。对于需要完成的工作、采取的行动以及要考虑的因素，在许多情况下书面说明、指示或确认都不必要，尽管很重要。但在其他场合，情况可能不是这样。上文提到的书面报告很可能没有被要求做。当然，行动还是不行动，不仅仅取决于报告中所记录的细节，据推测，相关经理认为他有足够的信息做出有效的决策。这种事情经常发生。时间可能会被浪费，除非行动发起者一开始就认为包含指定信息的书面内容确有必要。同样，收到这些要求的人不应害怕询问并检查该行动是否真的有必要。不论你是指令发送者还是接收者，抑或是兼而有之，都要思考这一情况。当然，还有其他要考虑的因素。如果下一次总经理要求报告的时候你只是生硬地拒绝，你不要哭着来找我说你没读过本书。但是在许多情况下，可以并且应该进行检查（即使面对的是总经理），以此减少书面内容。

更快地写作

如今，“写得更快”似乎与许多类似的建议相提并论，如“节约用水，与朋友一起淋浴”。你可能会问你应该怎么做，急急忙忙写出垃圾文字？不，应该关注写作的质量。想想你最近写的复杂文件（可能是一份报告），你必须考虑要表达什么以及如何表达，设计信息呈现的结构和顺序。所有这一切都需要时间，编辑校对也需要时间。

系统的方法是，首先决定报告怎么写，其次考虑具体如何实现，分解成两个任务使整件事不再复杂。这不仅有助于你写得更好，还会让你写得更快。谈论写作细节不是本书的宗旨（关于写作的细节可以参考我的书《如何撰写报告和提案》），我在此只是提出一个观点，如果你有定期写作的任务，那么有必要进行调查和学习。

WPB——办公室中最节省时间的对象

最后，如果简单地追溯到最终的结果，那么办公文书在本质上就是要扔掉的东西。WPB指的是废纸篓（waste-paper basket）。办公桌和办公室整洁将有助于节省时间与提高效率，你需要的是整齐和方便的文件摆放，文件要各就各位。相反，如果一切并非秩序井然，那么文件数量会增加，而其中很多文件都是为了以防万一而保存的。

你的办公桌上有各种各样的东西：杂志、邮件、标记为“阅读和传阅”与“仅供参考”的文件、与你无关的文件副本，以及你希望从未参加过的会议纪要。其中很多文件保留太久，办公桌上都是成堆的文件，甚至在公文包中你还要放入一打文件（比如在家里阅读的东西）。处理这些宜早不宜晚，当一切增加到不可收拾时，就更加难以处理。立即做出决定可以减少这类文件的数量，例如：

■如果你在传阅文件的名单上，但不想看今天的内容，那么将自己的名字加到下次阅读的清单上并传递给别人，等文件再次传回来之后，可能你就不太忙了；

■至少要查看一次杂志，也许你可以撕下其中的一两页，然后把剩下的部分丢掉；

■非常仔细地考虑那些过剩的“可能有用”的文件是否真的有用，要么将其存档，要么将其丢弃。

所有这些方法和行动都会有帮助，但大多数人都很保守，不愿意丢弃东西。除非你非常不典型，否则现在你的桌上及周围会有很多可以丢弃的东西。检查并丢弃一些东西吧。让装满废纸篓成为你一天结束时的目标。想象一下，满满的废纸篓意味规模的减少。这一规模不是用数量分级，而是用节省的时间分级。

＜＜＜要点总结＞＞＞

■文书工作（包括“电子文书工作”）可能是一个巨大的时间浪费，要对其保持控制。

■定期审查和安排往来文件。

■仔细考虑你发起的任务，以免浪费别人的时间。

■考虑初始想法得到实现，确保一切尽可能简洁明了。

第八章　与他人合作

在工作中你会遇到各种各样的人。有些人你会接触到，有些人则不会；有些人会帮助你、告知你或教你；有些人会激怒你；有些人你将与之合作，共同去完成那些只有合作才能做好的事情。但是，不论男性或女性，年轻人或老年人，高级或初级工作者，他们都会浪费你的时间。有些人会故意这样，其他人则不知不觉，但这些都有可能发生。

更重要的是，因为人们在商业中的互动是至关重要的，所以没有办法避免，但你必须以一种使他们对你的时间的破坏性影响最小化的方式与之合作。本章我们观察一系列的主题，这些主题本身很有用，且作为方法示例对你也很有帮助。一些主题适合管理其他人，另一些主题则更有普遍适用性，所有这些内容都会节省你的时间。

让我们先看一般人的问题。其目的是让你感受能够积极地或消极地影响时间利用的“人的问题”，这类问题在相当大的程度上会经常发生。

社会化组织

一个组织就是一个俱乐部。同事们都是熟人或朋友，因此工作可以是有趣的（尽管不是所有的工作都有趣，但这是一个可实现的目标）。由此可能带来的问题是，例如，由“早上好”引发的闲聊让上午一半的时间白白流逝了，时间日志对此的反馈往往让人惊讶。

我不是要建议所有的社会接触都被禁止，不要这样想。我像任何人一样喜欢聊天。实际上，没有这样的聊天来促进人与人之间的关系，一个组织会是无聊且低效的。社交聊天和商业内容之间存在着不可分割的部分，限制任何我们不能肯定地标记为“商务”的东西会有全盘否定的风险。另外，需要保持一定比例，防止社交过度，并注意时间浪费风险最大的时段。这些时段包括：

■早上的第一件事，当问候经常变成深入分析用餐、约会、电视或电影、体育赛事或前一天晚上的灾难时；

■休息时间，当咖啡送来或人们聚集在饮料机周围时；

■午餐，即使是讨论什么时候去、与谁去和在哪里，这一过程都会耗费相当比例的时间；

■一天结束的时候，每个人都很疲倦，聊天常常是广受欢迎的放松方式。

有一些地方很容易聚集聊天。在一些公司，接待处像是一个广场，来来往往的人们总以会议作为聊天的借口。

由于人们的工作模式是不同的，当你有时间聊天时，别人可能并不适合聊天，反之亦然。需要相互尊重人们在办公室的时间和精力，每个人都可以在促进这样的文化中发挥作用。例如，之前的章节提倡偶尔休息以帮助精力集中。但是，不要利用你的休息打扰其他人。这不仅浪费他们的时间，对你自己而言也一样。原本你打算休息一两分钟，很容易变成半小时或喝两杯咖啡的时间。即使一些对话是有用的，但两个人的时间表都被中断了。所以要注意和小心，没有必要刻意疏远或屏蔽有用的对话，但要记住聊天是造成生产率低下的主要原因，并要采取相应的行动。

非正式联系

你需要与人见面或交谈。但是，像其他许多内容一样，如何及何时安排见面与交谈应该是有意识的计划，不仅仅因为将被占用时间。那么怎么操作呢？这已经成为方法并且已有缩写：MBWA。这一缩写代表“走动管理”（management by walking about），它描述的是管理层，特别是高级管理层需要与其他部门和所在团队保持直接的人际联系。无论一个组织内的管控系统多么好，它都无法替代管理者亲自去看到和听到自己身边正在发生的事存在的问题和机会。

管理者经常会受到保护和孤立，以致他们无法真正感受到组织的其他部分是如何工作的。因此，走动管理不仅是有用的建议，而且确实有助于沟通，还能节省时间。最引人注目的是，一个发现事实的走动胜过几次会议和报告，你的所见所闻将自然融入你的决策中。保持与组织各方面的联系对你的运营能力有切实的影响，所以在这方面花费和节省的时间能够达到平衡，并卓有成效。如果你能为走动管理找到创造性的机会，那么你会发现它确实是一举多得。

最近我为一家客户公司讲授短期课程时，遇到了一个很好的例子。该公司的总经理起初介绍了这个计划，在课程结束前又回来了。我相信这是一个好的做法，表明高级管理层要求其他人放弃时间并支持培训文化的承诺。第二天结束时，提供了饮料，大家一起聊天。某一时刻，总经理打断了与员工的讨论，以便自己做笔记——他们偶然发现了一个有用的观点，总经理将其记下以便后期跟进。这发生得很自然，因为聊天中包含严肃的讨论。

这里的要点是，总经理无疑是一个忙碌的人，但他有意识地将这样的集会视为对双重目的的服务：他很乐意支持培训，但一有机会，他更乐于开展“走动管理”，因为他觉得这很有必要。他可能认为只做一个开场介绍并不能达到目的，额外的饮料和讨论虽然事实上花费了更多的时间，但却因为达到两个目的而变得很有价值。这真的很有趣。

让工作午餐更有效

据说，军队是靠吃饱肚子行军的。在日常工作中也一样，我们都必须暂停，补充能量。这与时间管理有什么关系呢？考虑以下短语。

第一，“商务午餐”（business lunch）。对于大多数人来说，这让人联想到昂贵、冗长和实质性的东西。如果你要花费时间去参加这样的活动，那么对于所涉及的总时间需要非常仔细地考虑是否值得。你需要考虑是否接受这样的邀请，或者以什么样的频率接受；你可能需要与有关的人见面，但可能有其他方法来实现这一点。在你自己发出邀请之前，你肯定需要三思。要思考的问题包括，是否需要召开会议，是否需要将会议安排在午餐时间。娱乐毫无疑问是重要的。如果你认为理所当然，有些联系人（客户、供应商和其他人）就不会对业务关系认真对待。但时间是有限的，你不能每次想到的时候都思考再三。每个场合都应该源自深思熟虑的决定，并且其本身是值得的，同时要考虑更简单的选项。在一个好的餐厅或酒店用餐可能太费时，因为你的联系人可能非常忙碌。有什么更简单的选择吗？可以在办公室内解决吗？“午餐”必须安排得很好，但不需要是很大的餐会或是安排在耗时才能到达的地方。你可能会发现，这个选项很受你的联系人欢迎。

第二，“工作午餐”（working lunch）。这通常是内部的，可以很简单——将紧急会议安排在适当的时间，只提供咖啡和三明治补充体力。同样，你可以选择和同事一起出去吃一顿简餐，这样做是为了讨论特定的事情，通常是因为这个人此前无法参与正常的会议。所有这些都很有用。有时午餐时间需要暂停工作，但记住在一年中有大约220个工作日，每个午餐一个小时可以累计超过25个工作日！所以，午餐时间是一个值得充分利用的时段，可进行非常仔细的思考。最后一定要注意，小心你在午餐时间喝的饮料。酒精可能有助于放松，但随后睡在办公室肯定不会提高生产率。

考虑外出一天

上文只是提到娱乐，它还可以采取多种形式，其中一些是很好的，但比午餐耗时。公司娱乐（我说的并不只是关于一些主要群体的场合，如赞助晚会）可以包括各种各样的事情，从歌剧之夜到卡拉OK酒吧的晚上，从白天的比赛到下午的高尔夫。因为它们涉及非常真实的成本，所以这类活动当然需要考虑，但时间也应予以考虑。

以高尔夫郊游为例。很多交易可能真的在高尔夫球场上进行，我不是说这种活动从来没有用或应该完全被拒绝，但它的真正优点确实需要评估。仅仅考虑你或你的联系人会喜欢什么是不够的。你在决定之前不妨尝试询问如下四个问题。

■会有什么结果？

■是否真能将双方的关系向前推进？

■是否有另外一种方式可以用更少的时间消耗达到相同的效果？

■其他人可以做吗？

所有这些问题都需要回答。其他因素也随之而来。在星期六上午而不是平日的高尔夫郊游，可能更有利于时间的利用，虽然太多人可能会在星期六进入家庭时间。如果一天有三个联系人需要陪伴，那么这与只陪同一个联系人所花费时间可能会有所不同。

就像本书中讨论的那样，一个高尔夫郊游似乎并不重要，但它的效用是累积增加的。每月两次高尔夫郊游可能会耗费一整天，相当于你工作时间的5%。你需要牢记这一点。也许一大群人每月一次活动，效果一样很好。无论这种性质的活动如何构成你工作生活的一部分，考虑它们是否可以改变。对待时间，你需要像对待其他任何资源一样谨慎地使用。然后你可以做出正确的决定，并知道时间不会被浪费。

不论与他人的联系如何发生，在何地发生，联系的特性都会影响其持续时间。意识到这一点——尤其要避免与人联系所产生的负面影响——将节省时间。

没有冲突，就没有时间浪费

现在，注意听我说。懒洋洋地坐着，随意翻看本书并不正确，你需要恰当地阅读……这并不是好的开头。有时，设计直达目的且不浪费时间的方法，往往具有相反的效果。它会使人们用错方式并产生误解、异议或争论，反过来需要时间来解决，原来的意图将被丢到一边。事实上，冲突并不是完全不好的。它可以作为辩论的催化剂，帮助提升创造力和促进业务中必要的结果。但是，这类冲突和不必要的冲突需要真正区别开来，允许不必要的冲突破坏事情的顺利运行，你的时间也会随之受到影响。这里我不是建议为了平静的生活做出错误的决定，但在一些领域应避免冲突，例如：

■沟通——有必要说服而不是哄骗，成功说服所花的时间是有好处的；

■办公室政治（其中总有一些“政治”问题）可能造成干扰和耗时，虽然忽略它也有其他方面的危险，但不应该越位；

■个性可能比问题更重要，由于商业原因个人要服从组织支配，然而一旦失控，解开个性困境需要时间；

■还需观察局部利益。

以最后一个为例。想象一下，组织内部的某些重组将改变办公室的物理布局，部门将要迁移，不足为奇，部门会担心他们将被给予的优先级和新条件。然而，也有完全实际的问题，比如设计部门需要良好的照明，客户服务部门需要最多的电话，有大量库存进出的部门可能需要在一楼办公并需要采用一些非常普通的原则。如果考虑做出什么决定，任何讨论、会议和与该进程有关的一切都可以主要围绕实际问题展开（当然还有其他问题）；如果有冲突，在这种情况下可以避免个人问题，解决整个事情所需的时间肯定会少一些。这具有广泛的影响，但时刻考虑时间因素确实有优点。

由于冲突而造成时间浪费的情况可能是瞬间的，需要立即采取行动避免，有些情况更加棘手，要求真正付出努力和保持坚强的意志力，以避免冲突升级。在任何时候，你都应该注意这种情况，并采取行动避免最坏的结果。

接下来的观点主要针对那些管理者或带领团队的人。下文所提出的许多观点都和管理与被管理的关系相关，有些人未来也有可能成为管理者。

合适的人

逻辑起点可能是当管理与被管理的关系建立之时。为任何工作找到合适的人是一个至关重要和复杂的业务，这常常会被低估。这其中有很多要考虑的因素，多到本书无法全面涵盖，但有一件事你可以肯定：招聘错误的人会浪费时间。这意味着：

■业务会受到不利影响；

■试图纠正这种错误和最终的纪律处分过程都会耗费时间（任何涉及就业立法的事情总是耗时的）；

■要更换不适当的工作人员；

■所有这一切都发生时要填补空缺。

招聘和选择需要时间，但时间花费是值得的（这一主题你可能需要单独调查）。也许，你想选择那些善于管理时间的人，这当然可以增强你管理的任何团队的力量。无论如何，不要考虑招聘和选择的细节，对于合适的人，你需要考虑管理的哪些方面与时间管理的联系最紧密。这是沟通的关键方面。

需要明确指示

有一个古老的说法，永远不会有时间让你做好任何事，但一定会有时间再做一次。那些最初没有向人们做出明确指示的事情更可能需要重做。我已经说过，沟通不易，但正确传达信息是沟通者的责任，如果你正在发出指示，那么这个责任就在于你。同样，如果人们并未真正理解或未曾对此进行咨询，也许是因为他们担心你会责怪他们，那也是你的错，因为在那种情况下你更应该把正确的做事方式传达清楚。所以，指示应该清晰，应该告诉人们：

■需要做什么（并给予足够的细节）；

■为什么需要这样做（知道目标可以使任务更清楚并增加做事的动力）；

■如何做（方法论等）；

■何时完成（以及关于时间的其他事项）。

在结束沟通之前，询问他们是否已经清楚，并且要得到其反馈。这一步骤的捷径必须基于真实的了解或熟识，而不仅仅是假设一切都会很好。恰到好处的清晰指示可以节省时间，书面指南也是一样，对于一些工作，书面指南很有用。最后一个尴尬或困难的工作是定期执行，但不是经常执行。我的办公室有一项工作是更换打印机的墨盒。这不是复杂的工作，但坦率地说，如果不参考打印机附带的显示墨盒使用进度的图表，很难确定更换墨盒的时间间隔。获得这个图表的时间很短，甚至比更换墨盒时偶尔疑惑的时间更短。这一任务很容易，因此不会陷入混乱从而浪费大量时间。这里要传达的意思是，对所有的指令，无论什么形式，都必须清楚。

不要自己做，委派给他人

如果一项任务必须完成，而你不能从别的事务中抽身，那么给自己更多时间的最好方法是将此任务委派给别人。这是非常可取的，但是对于一些人却很困难。这么做有哪些优缺点呢？

首先，优势。你不妨考虑这样的问题：自己想与什么样的经理一起工作。你可能列出很多品质：公平、善于倾听、果断、善于工作等。但我敢打赌，你会把善于委派的人列在名单上。与之相反的一种领导是事必躬亲，他们将许多事情视为秘密不让你涉足，一般来讲他们也不是你想要一起工作的人。所以，如果你能有效地委派，还有其他方面的诸多好处：激励和处理新事物的机会，同时会节省时间。

其次，困难。委派有风险。事情可能会出错，更重要的是，作为经理你可能会受到指责。所以，尽管正确的方式是将风险最小化，但是总有诱惑让你亲力亲为。这产生两方面的问题。你有太多的事情要做，特别是常规的工作，这导致你无法将精力集中在那些明确的优先事项上，对那些事情本来应该予以更多关注。工作人员不喜欢这种方式，所以他们的积极性和做事的效率也将受到不利影响。

但不进行委派还有另一个重要原因，那就是恐惧。不是担心对方不能处理，而是怕他们处理得太好。他们可能会改进方法，做得比你更快、更彻底和更好。如果你是诚实的，你可能会感到这确实相当令人恐惧。当然，这种恐惧司空见惯，尽管这恰恰促进了创新。然而这不是放弃委派的理由，因为委派的潜在回报很大。如果你委派成功，你能做的事情便以其他方式超出了所希望实现的生产率的提高。所以，委派很重要。但是，如何将委派做得更好呢？委派是很好的，这是组织进步的关键方式之一，因为有了新的人、新的方式和新的思想来解决任务。没有委派，组织就会变得无效，无法应对变化。此外，作为经理，你应该要带头进行委派。正是你的选择、发展、辅导和管理才创造并保持了强大而有效的团队，这是你值得信赖的地方。

成功委派需要一个缜密和系统的方法。成功委派需要实现什么？有几个关键的结果。委派将：

■为接受委托事项的人创造发展机会，增加业务经验；

■通过更大的工作满意度和长短期成果（最终超越工作）所产生的激励效果，鼓舞团队士气（正是由于上述机会）；

■对团队及个人具有更广泛的激励作用；

■让委托人把时间和精力集中在其工作中那些有助于实现目标的关键方面；

■带来更多的缜密或具有创造性的方法，防止单一的方法阻碍长期的发展。

你可能会想到自己工作中的一些具体优势，这些优势往往就源于上述这些委派效应。然而，委派可能非常困难，一些管理者发现自己不可能做到。正如你要报告给一个授权人，你还要报告给为你工作的人。如果委派带来的时间收益不足以驱动你这么做，或者节省的时间没有应该的那么多，那么也会使你对委派产生迟疑。尽管委派可以带来相当多的优势，但它也不是没有风险。风险因素可能会导致委派很难实现，但下面几个因素可以帮助你。

最大限度地降低风险

委派可能不起作用，这种可能性总是存在的。毕竟，它通过把别人放在驾驶座位上，传递“错误的权利”。因此，如果在选择委派内容、委派对象或委派的执行流程方面做出错误的判断，结果可能酿成大错，时间也会被浪费。所有这一切的初衷必须是最小化内在风险，首先是选择适合委派的任务。在大多数委派的工作中，某些事情会明显地被省略，包括：

■影响整体结果生成或控制的关键事项；

■员工纪律事项；

■某些有争议的问题（例如员工的不满）；

■机密事项（虽然确保他们需要保密；保护不必要的秘密也会非常浪费时间，通常是无果的）。

然后，在选择要委派的最佳人选时，你应该提出诸如以下问题。

■他们过去曾经执行过类似的任务吗？

■他们有必要的知识、经验和能力吗？

■一次要处理的工作是否太多？

■是否需要事先培训（非正式的）？

■他们想要（或者他们应该）做更多吗？

■他们是否受其他人欢迎？同事们认为公平吗？

然后，也许成功最大的保证就是明确的沟通，这意味着比所涉及的人更广泛的沟通。其他人必须知道发生了什么，必须相信这个人做事的能力。消息可能需要上下传递并跨线传递，以确保完全清晰。委派者确保没有权威和责任方面的遗漏，最重要的是，有关人员知道为什么这项工作是必要的，为什么他们要这样做。总之，委派者要对他们能够圆满完成任务有信心。

解释要很清晰，不管是一次性的说明，还是对现有责任的必要补充。请记住，委派不仅仅是简单的工作分配，它可能会影响工作说明、薪金和就业条件等事项。假设委派有很好的选择和沟通，那么下一步是保持联系，至少要在最初阶段关注事情的进展。

关注进度

一旦某事被委派，人们会很容易忘记与被委派者保持联系，这样任务的完成可能就会出现某些问题。所以关注进度的时候要记住一个词——仔细——否则将会干扰整个过程。要以可接受的方式进行关注，简单来说就是在委派开始时做简要的总结和交接，并建立必要的检查点。从一开始，就应要求被委派者在逻辑点做中期报告。不要简单地到被委派者的办公桌去查看文件（它们可能在一个尴尬的阶段），而应让他们在预先安排的时间把东西带给你。如果他们获得很好的介绍，也了解期望和标准，那么他们能够重复过去的做法或带来新的运行方式。尽管在短期内重复可能是适当的，但是因为没有什么会永远持续，一旦真正接受委派，就要鼓励有新的想法。

你会发现工作推进的方式可能与你从前的做法有很多不同，在这一阶段有必要让事情继续进行，咬紧牙关，忍住不要再把工作撤回来。最终结果会证明所有这些都是值得的，不仅仅是在时间上，也表现在职场的成长和发展方面。到现在为止一切都好。如果一切顺利，就没什么要做的了吗？不对，必须评估该过程。

评估委派是否起作用

一旦有足够的时间，你就可以评估事情的发展，应该问一些问题。有用的问题包括如下这些。

■任务是否圆满完成？

■需要的时间量是否可接受？

■这表明有关的人可以做更多吗？

■是否还有其他任务可以一起委派？

■对他人有什么影响（比如其他想要更多责任的人）？

■是否有必要修改文档？

■是否创建了新的方法或修订了方法，以及是否产生了影响（比如更改常规说明）？

■总的来说，对生产率有什么影响？

最后一个问题给我们带来了一个关键的评价方面：对你有什么影响？换句话说，你为节省的时间做了什么？（这可能使新的工作成为可能，或促进更多对关键或长期问题的关注。）如果你只是最终被淹没在更多的细节中，并且没有什么真实产出，那么这次委派收效甚微。

同样，如果过程不成功，委派者应该是发现了问题，被委派者也需要解决两个方面的问题，不仅要问自己做错了什么或有什么误解，而且要询问委派者自己是否交接充分。从经验中学习是很重要的；测试你委派的内容和委派对象，寻求最佳处理过程的方式是非常值得的。如果你在这个领域形成良好的习惯，益处将会是永远的。

委派对他人的影响与对你的影响一样重要。人们会将最大的热情用在关心他们负责的事情上。在委派时你要传递额外责任带来的机会（严格地说，责任只能接受，你不能强加给别人），还必须传授行动的权利。如上所述，委派促进了一个团队的良好工作关系。重要的是，委派带来挑战，虽然有风险，但人们通常会努力让一切运行良好，因此失败率很低。当然，我们也可以看到委派对生产率的影响。但是，事情总有转折，这一过程中需要谨慎、决心，甚至牺牲。委派不只是摆脱你认为繁杂的事务，实际上，委派你喜欢做的事情才能让团队最有可能从中受益。

潜在的回报不能被高估，然而委派工作的需求是强大的。西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）曾经说：“最好的高管有能力选择合适的人完成他想做的事，而且在他人做被委派的工作时能自我克制，不去施加干扰。”这是一个有用的建议，对于那些想成为一个好的时间管理者的经理人而言至关重要。如果你是一个糟糕的委托者，那么你也不能管理好时间。如果以上两方面都做得正确，那么管理流程的主要方面就会运行顺畅。在这一领域需要思考如下三方面的问题。

■你是否进行过委派？

■你是否经常委派正确的任务？

■委派进行得好不好？

虽然这里讨论的原则很重要，是正确解决问题的基础，但是让委派有成效的意图和承诺是最重要的。这可能值得花更多的时间进行回顾和检查。如果你认为有更多可以委派的事项，那么你就需要审查哪些可以委派以及如何委派，通过采取行动，在这一过程中将你的时间利用率及其他优势最大化。或许你也可以考虑参加关于委派的课程（更好的是委派你的助手去参加）。

交换任务以节省时间

每个人都有不同的技能，也擅长将不同的事情快速而轻松地完成。有些事情你觉得费力，另一个同事可能会认为是一件小事。所有人都拥有各自的优点，你需要做的是组织大家开展一些交流活动。例如，在我一个客户的销售办公室里，有两个人曾经非常有效地做过类似交换。该部门必须分析、记录和分发各种形式的销售结果（按区域显示销售进度、销售人员的目标和结果等）。有一个人非常擅长分析，能够将来自销售团队的混乱反馈分类整理成一组有序的信息；另一个人则善于以图表的形式呈现信息，使用大家都知道的软件，然而其他人却做不到。

在官方的工作分配中，他们都要完成不同产品销售结果的分析工作。实际上，他们交换了工作，所有的分析都是一个人做的，而所有的图表都是由另一个人做的。这样，整个工作得以更快更容易地完成；他们也有了更多的时间用来完成其他任务，主要是与客户打交道，这也是他们工作职责的一部分。他们觉得这种交换在时间上很公平，一切也都在卓有成效地运行。

在一起工作的一群人可以通过各种方式交换工作内容，这甚至可以应用于不同的部门。只有一个需要注意的问题，那就是任何可供发展的职位都基于工作已经被分配这个前提。如果经理希望你熟悉某个任务并建立相关专业知识，那么你不可能让别人做这项工作。除此之外，这个方法很有效，你需要注意那些有助于你提高生产效率的交换情况。交换的工作当然需要保持平衡，如果一方的工作比另一方多，那么这一安排就无法继续下去，因为最终会有人不开心。更复杂的交换比如用一个较大的任务交换两个较小的任务，也可以实现适当的平衡。只要选择得当，你可以在整个组织中多进行一些这样的安排，以此节省你的时间。只要情况不会变得过于复杂（当你离开一段时间，一切会照常运行并满足最后期限），那么这种方式可以反复使用，对于节省时间会更有帮助。

发展你的员工

我希望此前已经陈述清楚，委派是管理人员为自己创造更多时间的最大机会之一。

然而，简单地说，潜在的障碍是，你所委派的人必须具备必要的技能和资质来承担委派的任务，并做好这份工作。他们的技能水平实际上在很大程度上取决于你。你招募和选择了他们，所以帮助他们发展是你的责任之一。

培训和发展是大多数人认为的一件“好事”，但你在忙碌时也很容易忽视它们。另外一个不容忽视的原因是帮助你的员工发展，他们将帮你完成工作，因为这样不仅有助于促进团队工作绩效更好，而且你将能够委派他们更多的工作。

作为一个负责任的经理，你应该为每一个向你报告的员工制订个人发展计划。这不仅是员工年度测评会议和评估的一部分，而且会有助于：你要做的事情，例如对员工的个人辅导；他们要做的事情，如私人学习和实验；以及组织将为他们做的事情，例如派遣他们参加课程学习或提供其他可供使用的培训资源。

什么样的发展是必要的呢？其判断标准来自对一个人的工作的分析：定义哪些是必要工作，然后确定该人员是否与之匹配，或者是否存在必须通过培训才能缩小的技能差距。此外，经理必须展望未来，询问未来的工作将有何不同，因为这种变化可能会扩大培训差距。培训的范围很广泛（从基本技术到个人技能），但这些应该与你作为经理的工作相关联，同时能帮你预期到可能的委派机会。

下一年你必须处理什么任务？为了给这些必须处理的新任务腾出空间，你还需做哪些其他事情？显而易见的选择是把员工已经能够胜任的工作委派给他们。但是，前瞻性地寻找提前发展员工的机会，也是十分值得的。

这是关于积极平衡方面的一个经典案例：时间投资是必要的，收益往往也是非常值得的。如果因为这是一项长期任务就不采取行动的话未免太可惜了，因为发展员工不仅可以为你节省时间，而且会带来委派的其他优势：员工个人激励对于组织的有效运转会产生积极影响。

使用最省时的短语

全世界各地的办公室都重复着同样的场景，每天浪费了无数时间。一位经理正在办公室忙碌，门口闪过一个人影，一位员工走了进来。“什么事？”经理问。答案类似于这样：“我不知道如何处理这件事，想知道你能不能和我一起看一下。”经理想了一秒钟。他正忙于工作，不想分心，但已经被打断了。所以，他的第一个想法是尽量减少中断并快速回到工作。如果情况允许，经理会花一两分钟解释怎么做并找另一个人一起帮忙，短暂的临时会议结束了。这件事不管是很友善还是很唐突，影响都是一样的。这一场景可能每天都会在这位经理身上发生多次。

然而，假设同一位经理离开办公室几天。在他离开时，员工也会面临类似的情况。如果经理在，他们会去咨询经理。而经理不在时，他们只是继续工作。当经理返回时他会发现什么？一连串的灾难？过多的错误决定和错误的行为？其实很少。如果经理不在，他会检查的那些事情员工均已采取行动，不仅毫无损害，还可能一切表现完全良好。

思考这一案例，你会发现这一情况发生在许多经理身上。为什么会这样？这是一个经典的例子，人们认为提供答案或做出决定可以帮助别人更快地完成任务。他们采取行动，生活继续。我相信这是错误的。你要有长远的眼光，这里我们引入一个观点：使用最省时的短语。

下一次你被上述方式打断时，请尝试询问：“你认为你应该怎么做？”他们可能不知道，但你可以按兵不动，提示他们提出建议，他们真提出建议后，你再询问他们自认为最好的解决方案是什么。虽然这需要几分钟，肯定比之前的答复更长，但这样做过之后，下次你不在的时候他们也可以独自应对。你会发现，当你提示他们时，他们经常会给出很好的答案（在商业中不会只有一种正确方法）。你可以说“很好”，然后他们离开继续去工作，你也可以回到自己的工作中去。

这不仅仅是处理这种情况的一个好办法，也具有很大的价值：教员工不要打断别人工作，而是充满信心、独立思考。你必须坚持这么做。如果你只在稍微空闲的时候这样做，而在忙碌的时候依然快速给出答案，那么这么做就不起作用。每一次有人过来问你问题，而你相信他们应该能够独立处理时，你都要说：“你认为你应该怎么做？”这必须成为一句口头禅。持续这样做会给他们一种印象，当他们想要问你时，他们的脑海里已经可以预测到你的反应。

如果这样做，你会发现这样的问题越来越少。即使他们还会问，也会直接

进入第二阶段，打断你时会带着两三个想好的方案，只是想让你确认最好的选择。扛住，反问他们。坚持，然后惊喜来了，你会发现你在节省时间。更重要的是，你的员工肯定会更喜欢这种方式，特别是在没有你的协助他们依然做出了很好的决策，你因此给了他们很好的评价的时候。

使用你的语言中最节省时间的短语，是已经测试过的最有效的节省时间的方法之一，这需要的是持久性和决心。你可能认为早期需要太多时间，但这一投资肯定会带来回报。这会节省相当多的时间，且与向你汇报的人数正相关。不要害怕，繁忙时很容易动摇决心，也很容易直接口头给出解决方案。此类例外情况会影响你的一致性，只会使这一过程需要的时间更长。但这个方法真的长期有效，所以值得坚持。不这样做可能会使你的员工失望，让你错过节省时间的最佳方式之一。

不要犹豫

无论是简单的工作分配还是委派工作，管理者必须给予团队成员空间来完成进行中的任务。特别是首次委派工作时，你会担心员工是否能正确完成，从而总想随时进行检查。但这会让正处于工作中的人感到不快，事情完成到一半看起来并不完美，中途检查可能反而会导致事情延迟，或者导致对他们能力的错误印象。这些检查需要时间，可能会让事情倒退而不是提供帮助。当然，这对于激励员工也没有好处。

不要犹豫。如果确实需要检查，那么应该在工作开始时就进行讨论并征得同意。有些管理者能够预期发生什么，他们可以计划在特定时刻进行任何检查。因此，这种检查将更有可能是建设性的，或者确实没有必要，因为在有关人员努力确保监测过程达到标准时，所有事情都按计划进行。

如果你把这些检查作为计划的一部分且是建设性的，那么你不必花很多时间进行检查。在最少的监督下，团队工作情况如果良好，那么对于任何想要节省时间的经理来说，这都是巨大的财富。

激励你的员工

激励是一种强大的力量。通过发挥员工的知识和能力，激励可以提高业绩、效率和生产率并节省时间。但是，像管理活动中的其他情况一样，这些不会无缘无故发生。除非你在这方面做出努力，否则不会看到员工的最好表现，而这意味着一些时间会被浪费。我在此要再次提到，时间投入产出方程是有意义的，净效应应该会节省时间。

动机被描述为一种气候，这不是坏的比喻。就像房间里的温度，许多不同的事情可以影响人的动机，效果可好可坏。可悲的是，没有神奇的公式来保证员工士气高昂。你必须观察影响动机的因素，例如人们工作的行政管理系统，他们与同事和作为主管的你的联系方式，以及他们的安全感，这种安全感体现在他们知道自己必须做什么，而且是一个好团队的一部分。所有这些如果管理不当或不和谐，都可能削弱士气。

无论是组织奖励计划，还是仅仅说“做得好”，在此所花的时间都是值得的。本章只做简介，不讨论具体细节（在我的书《如何激励员工》中有详细讨论）。总之，对积极性低的人总会比有激情的人需要花更多的时间来管理。

为员工提供具体的时间管理措施

在办公室里一起工作的人容易被流行的实践和习惯所影响。在一个办公室里，如果有些人早上经常迟到而不受指责，那么其他人则会模仿，情况会恶化从而变得更糟。这是一个负面观点，但在这里我更关心的是积极影响。如果你希望时间管理成为人们关心、思考和工作的内容，那么你必须带头实践并以身作则。这里有如下几种有用的做法。

■设置标准系统 设置并坚持一些系统方法并不会显得太专制，只要你认为对每个人的时间利用有帮助。例如，在办公室使用相同的优先级代码，同样的记录工作日志的方法（甚至相同的日志或时间系统），坚持办公桌整洁等。你可以想到更多办法。

■使用标准报告程序 标准会再次对我们有所帮助，例如备忘录的风格，会议安排的时间、地点和方式，公告板，如果这些组织得井井有条，那么会有助于创造良好的工作氛围。

■解释 如果你告诉人们为什么你要做某些事情、以某种方式工作、为什么你期望他们这样做，那么他们在看到好的榜样和对个人有利的理由之后，很有可能会遵循你的方式（你可以进一步组织对他们的培训）。

随着人们不断地实践和习惯的逐步养成，在一群人中节省的时间也会渐渐积少成多。所以，作为时间管理这一美德的公共倡导者，你要强调你自己相信并实践了这一理念，而不只是期望你的团队跟随。通过为他们介绍方法和制定规则并一以贯之，让他们看到时间管理很容易。以这种方式帮助员工，其实也是帮助你自己。

制定并坚持严格的规则

总的来说，独裁管理的时代已经过去了。在如今的环境中，管理必然涉及协商。确实如此。如果员工自我感觉发挥了作用，他们就会更加全心全意地参与许多事情，比如政策和实践之类的。由于这种参与感和投入度具有强大影响力，产生了如今所谓的所有权（ownership）及其带来的承诺和践行结果的力量。但也有限制。协商是一件好事，但这并不意味着你必须无休止地协商一切。为了平衡协商占用的时间，你需要保证在其他领域无须辩论，也没有时间浪费，制定政策就是一个明智的选择。为了清楚说明这一点，我们接下来举个例子。

节省时间的规则

每个办公室的人可能都需要做一些行政和填表的工作。这似乎是一件琐事，但毫无疑问，这些信息很有用。（为什么要获取这些信息？）有时在办公室里，人们对此类填表工作是有抵触情绪的。人们知道这是有用的，但他们也认为其他事情更重要。他们可能会这么想，但这并不意味着填表没有必要；此外，个人需要在核对时提供关键信息。那么，会发生什么？人们推迟和拖延，表格延迟上交或内容不完整，必须退还和重做，有时还不止一次。

在一个办公室中，现场销售人员必须完成用作销售数据和客户数据库更新的控制表格。众所周知，销售人员难以管理，要上交的表格一般都会出现延迟，每个月也许只有一半表格提交上来，另一半则需要多次催促。销售经理的秘书经常浪费时间在催促表格上，而销售经理不得不向他的老板解释为什么整理的统计数据不可用，因为一项数据缺失就意味着整个数据不完整。这种情况通常让人感觉工作凌乱，让人不满，必须采取行动进行优化。

销售经理想了想。首先，他经检查发现，发行系统对要提交的数据已经是最低限度的要求，并且表格可以直截了当地完成。他想到各种监督方法，但估计都会浪费更多的时间。最后，他做出了如下决定：修改了系统的说明，如果销售人员没有清楚、清晰和完整地提交所有表格，那么他们就无法报销每月的费用。一夜之间销售人员的行为就改变了，所有的表格都准时上交。这一行为有着持续的影响，我现在知道有些公司使用完全相同的激励政策。该计划被认为是合理和必要的，新的政策用得恰到好处，结果不言而喻。

在这里发生的最重要的事情是，我们一致认为某些事情方向正确，那么无

须花很多时间来实现。激励是纯粹的，但是在这种情况下，管理者能做的事情有很多，只要制定合适的规则即可。

以上案例是一个很好的例子，但重要的是，你应该在某些领域以这种方式运营。制定严格的规则，有可能是惩罚，但要清晰明了，没有例外，没有借口，而且没有时间浪费。如果在基础设置上发生错误，那么你必须放下身段，必要的时候使用惩罚措施并持续这样做。

这样的规则节省了大量的时间。想想你的办公室和员工中发生的事情。你可能有一些候选系统或程序是用于处理这些情况的。如果是这样，请尽快开始行动。适宜的规则本身不仅能节省时间，而且还有助于端正立场和态度，培养正确的习惯。

会议——危险还是机会

据说，理想的会议包括两个人，其中一人缺席。对会议的另一种说法（一部培训电影的标题）是“血腥会议”。两者说得都有道理，但会议是组织沟通、协商和辩论的重要组成部分。我们需要会议。当然，或者说我们需要的是其中一部分会议，从中我们可以获得更多的信息。我不需要太多的会议，也不需要那些不必要的冗长的和非建设性的会议。这是与时间管理相关的重要主题，当然也是时间浪费的主要潜在原因。让我们积极地考虑会议可以做到什么。

无论会议是大或小、正式或非正式、长期或短期，只要积极计划、考虑和进行，让一切运行良好，那么会议就是有效的。会议有各种目的：通知，分析和解决问题，讨论和交流意见，鼓舞和激励，咨询和协调冲突，获取意见和反馈，说服，培训和发展，加强现状，以及吸引和推进项目等。

毫无疑问，你还可以扩充以上列表。会议的主要目的通常是提示变化（如果一切都保持不变，那么没有必要召开会议），也意味着做出决定。所以任何会议都必须是建设性的，它必须使人们能够做出有效的决策，促使大家采取适当的行动。

还要注意，好的会议不仅仅是有用的，还可以激发讨论和行动，除非特定的小组聚在一起，否则永远不会发生。什么是好的会议？

设置会议

要确保会议真正地成功，不能仅仅在会议开始时说“我想我们都到齐了，我们应该先处理什么”。在会议开始之前要提前做好准备工作。首先，请问如下一些基本问题。

■会议真的有必要吗？

■是否应该是定期会议？（仔细考虑这个问题，一旦会议安排为每周、每月一次或任何类似频率，就会成为一个难以打破的例行程序，因此这种形式特别容易浪费时间。）

■谁应该参加（或谁不应该参加）？

如果你在这些方面有明确的答案，那么你可以继续。需要注意如下一些要点。

■设置议程 这个非常重要。如果你只是简单地补充你的内容，不用开会也可进行（预先通知议程，告知他们需要提供的观点）。

■计时 设置开始时间和结束时间，然后判断并执行持续时间，甚至对要处理的单个项目设置一些粗略的时间。要尊重时间：准时开始并坚持计划的持续时间。

■目标 设定明确的目标，这样你可以说为什么要举行会议（原因不应该是离上次会议已经一个月了）。

■提前准备 阅读所有必要的文件，检查所有必要的细节，并想想如何处理你自己要传达的信息，以及如何激励和控制他人。

■要求别人准备 这可能意味着灌输习惯（例如，不要回顾应该在会议之前了解的东西，这只会告诉别人阅读会议材料没有必要）。

■与会者 哪些人应该参加（或不参加），以及他们的职位和角色。

■环境 如果参加的人们感到舒适并且不被打扰，会议就会进行得更加顺利（应在开始之前整理或更换咖啡壶，关闭电话）。

然后，在指定的时间，有人必须负责让整个会议顺利进行。

领导会议

即使简单的会议也需要有主持人。这并不意味着主持人必须是在座的最资深的人，也不意味着他要做大多数谈话（甚至领导谈话）的负责人，也不需要是被正式称为“主席”的人。我们需要有人来指导会议。有效的主持人可以确保会议精确进行，这意味着：

■会议将更好地关注其目标；

■讨论可以更具建设性；

■在做出具体决定之前，确保充分的审查；

■论证或案例的所有方面都得到反馈和平衡；

■程序保持诚实和较少争议（即使在处理有争议的问题时）。

因此，有效主持的所有结果都是积极的，并且可以保证会议简洁。总之，一个好的主持人可以领导会议，组织讨论和行动，以便达到目标，迅速有

效，不浪费时间。

要做的事情很简单。大多数是常识，整体的作用很重要。会议主持人必须坚持的两个简单但关键的规则（并且所有在座的人都应该尊重）是：一次只能有一个人谈话，必要的时候由主持人决定谁发言。

这里需要强调做一个好的会议主持人应该具备的素质。主持人有至关重要的作用。他们必须尊重他人，保证秩序并确保讨论朝着目标迈进。他们必须倾听和总结，在出现困境时起到协调作用。要有效地做到“负责”，需要用到外交手段。最后，考虑另外两个重要因素。

让会议开局顺利

好的会议有良好的开始、过程和结束。主持人应以下列方式

开始会议：

■积极；

■使其目的（和程序）清晰，看起来很商务；

■确定支持人的权利和主管的权利；

■创造正确的气氛（无论是提示创造性思维，还是详细分析数字）；

■提高对主题的兴趣和热情（是的，即使是冗长的定期审查）。

如果主持人较早与他人互动而不是开始冗长的独白，就会有所帮助。这暗示了最后一点。

促成讨论

当然，有时提示发言并不会有太大问题，但你想要的是每个人的发言（要不然他们为什么要参会）。因此，为了确保你得到充分和有代表性的讨论内容，然后基于恰当的事实得出结论，你可能需要促成讨论。

了解参与者沉默的具体原因，例如，他们可能害怕来自其他更高级或更强大的人的拒绝或压力，没有准备，对之前的情况不完全理解，或者确实可能只是需要鼓励。好的主持人会征求意见，并提出开放和审慎的建议。

记住，语调或方式很容易影响评论。例如，有些高级人员的想法可能不利于鼓励创造性的建议：“这只是一个建议，但要记住谁能做到。”所以，不

要主导他人的想法。

问题有助于促成充分的讨论。制定预案以确保对不同的人有不同的措施，例如吸引沉默者发言，防止压倒性的讨论以及检查是否讨论非业务相关的内容。问题必须明确。提出那些不能回答“是”或“否”的开放性问题，使用什么（what）、为什么（why）、在哪里（where）、何时（when）、如何（how）开头的问句，使用“告诉我关于……”或“你想什么……”这些问题引导人们谈论，而不是鼓励单音节的回答，那样给出的信息会很少。当你想要一个简短而明确的回应时，封闭的问题更好，对吗？

在许多组织中，会议是非生产性或非建设性的，不是因为它们被安排得不周全，而是因为人们没有仔细考虑如何成功组织会议。这是一个真正的机会（值得召开一次会议讨论）。为了确保会议不浪费时间，花费时间做这些安排是值得的。仔细规划和注意必要的细节，将确保会议顺利进行，并且这很重要。人员是主要的时间浪费者，但他们也创造生产力。

＜＜＜要点总结＞＞＞

■单独完成时间管理可能更容易，但也必须与他人一起合作。

■有效的时间管理需要人与人之间的良好合作。

■管理层必须确保在一起工作的人员是有成果且有效率的，因而需要考虑如何协调与会者的时间。

■在特殊的危险区域，对于最容易浪费时间的事情，需要特别注意和关注（会议可能是最好的例子）。

第九章　最后的话

进行有效的时间管理对每个人都很重要。否则，最坏的情况就会是生活永远充满混乱、压力和挫折，更不用说无法实现你想要的结果。因此，掌握时间管理技巧和流程大有益处。总之，有效的时间管理将主要帮助你：

■实现高生产率、高效率和高效能；

■更多地关注努力，更容易找到富有创造力的工作方式；

■更有可能实现各种目标；

■更有助于工作的长期发展；

■从工作中获得更多的满足感和乐趣；

■发现家庭和工作职责能更好地结合在一起。

这些好处包括许多方面，比如更少错过截止时间，有更多时间做关键项目，以及与同事和公司保持更好的关系等。此外，因为时间管理直接影响结果和效率，所以它也会直接影响你的职业发展。

所以，有足够的理由让时间管理服务于你的工作。对于一些明显有帮助的方法，你可以立即使用并快速适应，进而养成习惯，无须很多的努力就会运行良好。而在流程方面，正如我们看到的那样，会有一些不可避免的困难。在一天结束时，时间管理是给你带来麻烦，还是仅占用了一些时间，就使你更好地完成了工作？我坚信，时间管理不仅是值得的，而且是必要的。我希望本书已经证明，花在优化条理性方面的时间不会白费。实际上，随着良好习惯的养成，技术、技巧和最重要的态度都会带来明显的好处。

让时间管理有效，不是简单地理解原则和方法，而是一门学科，最终让你形成习惯，坚持下来并作为整体的工作方式。

所以，在本书的结尾，我会说：如果只是随口一提，那么时间管理不会最大限度地提升你的业绩，更不用说让你摆脱麻烦。说到不如做到。

下面的经典故事表达了清晰的观点。

一个中世纪的国王与他的随从在森林里狩猎。途中，他们看到了一排树上

都被画上了靶心，且每个靶心的中心都有一个箭头。“这种准确性简直难以置信，”国王说，“我们必须找到弓箭手。”

他们继续往前走，追上了一个小男孩，小男孩的手里拿着弓和箭。被国王的随从拦下之后，小男孩有些害怕，但还是承认那些箭是他射的。“是你射的箭，对吗？”国王问，“你不是用手把箭粘在靶心上的吧？”男孩回答说：“陛下，我发誓我是从一百步之外射出所有的箭。”“难以置信。”国王说，“你要接受一份在宫殿的工作，在我身边必须有一位这样技艺高超的弓箭手。但告诉我，你这么年轻，怎么达到这么高的准确性？”

男孩看起来有些害羞。“好吧，”他说，“首先我走了一百步，把箭射到树上……然后我走回来，在树上画上靶心。”

同样，只有巧妙的时间管理日志系统并不会必然带来很好的结果，如果没有正确的理念和合理的技术，很难顺利完成一件事情。使用原则并采用匹配工作的习惯，让你能够专注于关键问题，从而真正提高业绩。本书中的经验让每一天都能有所不同，当然这些方法可以用于在困难时期做出改变，思考什么时候需要这样做。所以，对困难时期的直接反应应该是重新关注你的时间管理，并让其帮你解决问题，而不是不管平时的习惯和做法，遇见困难只关注解决方案，这样做治标不治本。

进行时间管理值得吗

我们已经阐述了改进时间管理所能产生的结果。即使如此，净效果值得吗？我相信答案必然是肯定的。时间管理是一种商业技术，不仅通过个人的工作及其产生的结果影响组织，而且影响个人，包括你的工作满意度、心理状态和幸福感。成为一个更好的时间管理者需要承诺，需要努力，但正如俗话所说，“天下没有免费的午餐”。最值得做的事情需要投入一定的时间和精力，没有例外。毫不夸张地说，有效的时间管理可以更好地改变你的生活，如果你养成了良好的习惯，这种改变是永久的（更实际的是改变你剩余的职业生涯）。

＜＜＜练习＞＞＞

最后回到本书之前就已经提出的练习。如果你在阅读本书时就考虑到时间管理的结果而进行了更改，请对比更改之前和更改之后的情况，评估你的时间管理状态，以了解改进的结果。事实上，你可以定期这样做。